

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**THIAGO DE SOUSA SANTOS**

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL, GOVERNANÇA E TURISMO NA  
REGIÃO DO CAMPO DAS VERTENTES: análise de três municípios da  
Estrada Real**

**São Caetano do Sul**

**2017**

**THIAGO DE SOUSA SANTOS**

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL, GOVERNANÇA E TURISMO NA  
REGIÃO DO CAMPO DAS VERTENTES: análise de três municípios da  
Estrada Real**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

**Orientadora:**

**Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira**

**São Caetano do Sul  
2017**

### **Ficha catalográfica**

Santos, Thiago de Sousa.

Desenvolvimento Regional, Governança e Turismo na região do Campo das Vertentes: análise de três municípios da Estrada Real. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017.

225 f.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Tese (doutorado) - USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Desenvolvimento Regional. 2. Governança. 3. Turismo. I. Pereira, Raquel da Silva. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

**Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**

**Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestora do Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira**

Tese defendida e aprovada em 04/12/2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira (Orientadora)

Prof. Dr. Alessandro Marco Rosini - FMU

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro - UFLA

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva - USCS

Prof. Dra. Priscila Ferreira Perazzo - USCS

### **Dedicatória**

A Deus, à minha mãe, Maria Aparecida de Sousa Santos, ao meu pai, Adilson Reis dos Santos, ao meu irmão, Renato Sousa Santos e à minha noiva, Rose Mara Fernanda de Assis.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pela força, coragem e perseverança na conquista de mais este sonho. Aos meus pais pelo amor e apoio incondicional, pelos conselhos, pelo colo e ajuda em todos os aspectos, pois sem a base familiar nada deste trabalho teria acontecido. Ao meu irmão, pelo apoio de sempre, mas, sobretudo, no período em que estive em São Paulo, pelas inúmeras acolhidas em sua casa, no compartilhamento das dificuldades, pelas conversas e encorajamento. À minha cunhada Marcela, que acompanhou este processo me dando forças para seguir em frente. À minha noiva Rose pelo amor, parceria, cuidado e carinho que sempre me dispensou, pela compreensão de minha ausência em muitas ocasiões, pelo sacrifício a que a relação foi submetida para que este sonho fosse alcançado.

À minha orientadora Professora Dra. Raquel da Silva Pereira, pelos ensinamentos, pela história de vida compartilhada, pelos momentos de descontração, pelo seu lado humano tão evidente para os que com ela convivem, sobretudo, diante dos percalços que tive durante a trajetória. À USCS pela bolsa de 100% para realização deste doutorado, apoio fundamental para que tornasse possível a realização do curso. Aos professores do PPGA-USCS, pelo profissionalismo, atenção e todo o ensinamento transformador que me proporcionaram, especialmente, ao prof. Kubo pelos ensinamentos sobre a utilização do *software Atlas TI*. Aos servidores da secretaria do PPGA-USCS e demais servidores da instituição que sempre foram muito atenciosos nas demandas que tive e contribuíram muito para o sucesso desta caminhada. Aos membros da banca Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, Dra. Priscila Ferreira Perazzo, Dr. Alessandro Marco Rosini e Dr. Cleber Carvalho de Castro, que aceitaram participar e contribuir com suas experiências e conhecimento a fim de que este trabalho se tornasse ainda melhor.

Ao Grupo de Pesquisa em Gestão para o Desenvolvimento Sustentável – GDS responsável por meu aprendizado e maior consciência quanto aos aspectos de sustentabilidade, assunto tão relevante na sociedade atual.

Aos amigos que fiz durante o doutorado e que, por vezes, compartilhamos aflições desta difícil caminhada, a saudade dos familiares, os desafios da cidade grande, as

incontáveis viagens realizadas para poder cumprir com nossas obrigações de disciplinas, atividades de orientação, grupos de pesquisa, atividade de contrapartida, dentre outras.

As pessoas que diretamente contribuíram de forma significativa para esta pesquisa, de maneira especial aos empresários, secretários públicos municipais, representantes de associações comerciais de Prados, São João Del Rei e Tiradentes, representantes do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, Instituto Estrada Real, SEBRAE, pessoas essenciais ao levantamento de dados e ao fornecimento das informações que contribuíram na compreensão do fenômeno estudado.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e me encorajaram a continuar perseverante nesta caminhada. Ao meu primo e compadre, Arthur Santos, sempre com uma palavra de incentivo e acompanhando o sacrifício e esforço da caminhada, apoiava-me e me fortalecia com nossas conversas e aconselhamento. Aos meus afilhados, Celso, Julia, Letícia e Davi que, em alguns momentos, faziam-me desligar um pouco dos estudos para viver o outro lado da vida, com brincadeiras, diversão e descontração. À toda minha família que esteve presente nesta jornada, seja com uma palavra de incentivo ou com um gesto de amor.

Às pessoas que, por mais que o nome não tenha sido citado, sabem da contribuição que me deram, ao compartilhar comigo parte de seu tempo, para viver momentos de alegria, amor, cumplicidade e, também, de angústia, o que sempre resultou em muito aprendizado para minha experiência de vida.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, Campus Poços de Caldas, que me possibilitou a realização e concretização deste doutorado, beneficiando-me com a flexibilização do horário de trabalho no início da trajetória e, em setembro de 2016, com o afastamento integral de minhas atividades para me dedicar, exclusivamente, à finalização da pesquisa. Aos colegas de trabalho que compreenderam minha ausência, por vários momentos, em virtude da rotina do doutorado e souberam me valorizar pelo esforço.

Há apenas uma maneira de evitar críticas: não faça nada, não diga nada, e não seja nada (Aristóteles).

## RESUMO

O progresso permanente de uma região e o processo de mudança social sustentada é a finalidade do Desenvolvimento Regional. Em outra vertente, o turismo vem se consolidando como um significativo setor mundial capaz de gerar expressivos resultados sociais e econômicos levando a um constante desenvolvimento de regiões. Neste sentido, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de estudar e analisar o papel da governança no Desenvolvimento Regional a partir do turismo na região do Campo das Vertentes. Adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, utilizando-se o método de estudos de casos tendo como fonte dados primários e secundários. Na coleta dos dados primários, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com secretários públicos municipais, Gestores de instâncias de governança da atividade turística na região, presidentes de associações comerciais, representantes de instituições de apoio, empresários do setor de turismo, totalizando 12 entrevistas. As informações obtidas foram tratadas, por meio de análise de conteúdo e, utilizando a ferramenta *Software Atlas Ti*, foram criadas as redes semânticas e de codificações e juntamente com os dados secundários coletados de fontes diversas foram estabelecidos os nexos causais. Deste modo, busca-se contribuir para o entendimento teórico e prático de como a governança do Desenvolvimento Regional, a partir do turismo em municípios, que têm na atividade uma expressiva fonte de renda, pode gerar impactos positivos e influenciar nas políticas públicas da região. Os resultados obtidos mostram que o Campo das Vertentes tem um alto potencial turístico e vem se fortalecendo, em virtude dos mecanismos de governança utilizados, mesmo que parcialmente, pelas instâncias responsáveis pela atividade turística. Destaca-se que o município de Tiradentes, considerado um indutor nacional do turismo, conseguiu consolidar o Conselho Municipal de Turismo, tornando-o referência de atuação e apontado como modelo a ser seguido para o fortalecimento da atividade nos municípios de São João Del Rei, Prados e outros da Região. Pode-se afirmar haver relevante papel do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes na governança do turismo e o papel dessa atividade no Desenvolvimento Regional, sendo a instituição responsável pela articulação e integração das ações, fortalecendo o roteiro turístico e otimizando recursos.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional. Governança. Turismo. Campo das Vertentes. Estrada Real.

## ABSTRACT

The ongoing progress of a region and the process of sustained social change is the purpose of Regional Development. In other aspects, tourism has been consolidating as a significant global sector capable of generating significant social and economic results leading to a development of regions. In this sense, this research was carried out with the objective of studying and analyzing the role of governance in Regional Development based on tourism in the Campo das Vertentes region. A qualitative research approach was adopted, using the method of ongoing case studies as a source for primary and secondary data. In the community of the presidents of the banks, representatives of support institutions, entrepreneurs of the tourism sector, totaling 12 interviews. The information obtained was treated through content analysis and, using the Atlas IT tool, were created as semantic and coding networks, with the secondary data collected from several sources, the causal links were established. In this way, it seeks to contribute to the theoretical and practical understanding of how a Regional Development governance in which they are in the activity of a source of income, can generate positive impacts and influence in the public policies of the region. The results show that the Campo das Vertentes has a high tourist potential and has been strengthened by virtue of the mechanisms of governance used, even partially, for moments responsible for tourism activity. It should be noted that the municipality of Tiradentes, considered a tourism national, was able to consolidate the Municipal Tourism Council, making it a benchmark and acting as a model to be followed for strengthening the activity in the municipalities of São João Del Rei, Prados and others in the Region. It can be affirmed that there is a relevant role of the Trilha dos Inconfidentes Tourist Circuit in tourism governance and the role of the activity in Regional Development, being active responsible for the articulation and integration of actions, strengthening the tourist route and optimizing resources.

**Keywords:** Regional Development, Governance, Tourism, Campo das Vertentes, Estrada Real.

## Lista de Figuras

Figura 1: Mesorregião do Campo das Vertentes no mapa estadual de MG .....	39
Figura 2: Mesorregião do Campo das Vertentes de MG .....	40
Figura 3: Elementos do Desenvolvimento Regional e desenvolvimento do turismo – dimensão econômica .....	62
Figura 4: Elementos da dimensão cultural do turismo .....	63
Figura 5: Elementos da dimensão organizacional .....	65
Figura 6: Estrutura de coordenação da gestão descentralizada PNT 2007-2010 .....	73
Figura 7: Mapa da Estrada Real .....	79
Figura 8: Desenho da Pesquisa .....	94
Figura 9: Dimensões do APL turístico .....	118
Figura 11: Estrutura de decisão regional .....	119
Figura 10: Estrutura de decisão municipal .....	120
Figura 12: Ações de Turismo – Rede de codificação do Atlas TI .....	125
Figura 13: Igualdade e Inclusão Social – Rede semântica do Atlas TI .....	126
Figura 14: Sustentabilidade – Rede semântica do Atlas TI .....	128
Figura 15: Ações de turismo desenvolvidas – Rede de codificação do Atlas TI .....	132
Figura 16: Ações de turismo – Rede semântica do Atlas TI .....	133
Figura 17: Resultado das Ações – Rede de codificação do Atlas TI .....	139
Figura 18: Participação da população – Rede semântica do Atlas TI .....	140
Figura 19: Participação da população – Rede semântica do Atlas TI .....	145
Figura 20: Prestação de contas – Rede semântica do Atlas TI .....	147
Figura 21: Prestação de contas – Relatos da rede semântica do Atlas TI .....	148
Figura 22: Competitividade – Rede semântica do Atlas TI .....	149
Figura 23: Competitividade – Relatos da rede semântica do Atlas TI .....	149
Figura 24: Resultado das ações – Rede semântica do Atlas TI .....	150
Figura 25: Governança das ações – Rede de codificação do Atlas TI .....	153
Figura 26: Responsabilidade e compromisso – Rede semântica do Atlas TI .....	154
Figura 27: Responsabilidade e compromisso - Relatos da rede semântica do Atlas TI .....	155
Figura 28: Alocação de recursos – Rede semântica do Atlas TI .....	157
Figura 29: Parceria – Rede semântica do Atlas TI .....	159
Figura 30: Cooperação – Rede semântica do Atlas TI .....	163

Figura 31: Garantia de direitos – Rede semântica do Atlas TI .....	166
Figura 32: Articulação e governança das ações – Rede semântica do Atlas TI .....	168
Figura 33: Papel da governança – Rede de codificação do Atlas TI .....	171
Figura 34: Percepções relevantes – Rede semântica do Atlas TI .....	172
Figura 35: Problemas de governança – Rede semântica do Atlas TI .....	179
Figura 36: Lançamento série especial do Doblò Adventure (2005) .....	187
Figura 37: Passaporte Estrada Real .....	187
Figura 38: Marcos da Estrada Real.....	188

## Lista de Quadros

Quadro 1: Elementos de governança.....	85
Quadro 2: Amostra utilizada na pesquisa.....	98
Quadro 3: Símbolos do Atlas TI .....	123
Quadro 4: Relação de objetivos, famílias e códigos da pesquisa.....	124
Quadro 5: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas formadas .....	151
Quadro 6: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Alocação de recursos).....	158
Quadro 7: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Parcerias) .....	160
Quadro 8: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Cooperação)...	164
Quadro 9: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Articulação e governança das ações).....	169
Quadro 10: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Percepções relevantes).....	172
Quadro 11: Instituições que exercem Poder e Capital Social.....	181

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Dados dos municípios pesquisados .....	97
Tabela 2: Pessoas ocupadas por setor em São João Del Rei.....	105
Tabela 3: Produto Interno Bruto de São João Del Rei.....	106
Tabela 4: Comparativo Produto Interno Bruto per capita .....	106
Tabela 5: Pessoas ocupadas por setor em Prados.....	109
Tabela 6: Produto Interno Bruto de Prados.....	109
Tabela 7: Comparativo Produto Interno Bruto per capita - Prados .....	109
Tabela 8: Pessoas ocupadas por setor em Tiradentes .....	112
Tabela 9: Produto Interno Bruto de Tiradentes .....	113
Tabela 10: Comparativo Produto Interno Bruto per capita - Tiradentes.....	113
Tabela 11: Número de empresas formais e salário médio mensal nos municípios .....	114
Tabela 12: Número de Empregos Formais em 31/12, Variação Absoluta e Relativa nos anos de 2015 e 2014 por setor de atividade econômica – Prados.....	114
Tabela 13: Número de Empregos Formais em 31/12, Variação Absoluta e Relativa nos anos de 2015 e 2014 por setor de atividade econômica – Tiradentes .....	115
Tabela 14: Número de Empregos Formais em 31/12, Variação Absoluta e Relativa nos anos de 2015 e 2014 por setor de atividade econômica – São João Del Rei .....	115
Tabela 15: Número de estabelecimentos formais de hospedagem.....	116
Tabela 16: Número de estabelecimentos formais de alimentação .....	116
Tabela 17: Número de agências e operadoras de turismo .....	117
Tabela 18: Orçamento anual de despesa 2014.....	185
Tabela 19: Orçamento anual de despesa 2015.....	185
Tabela 20: Orçamento anual de despesa 2016.....	185
Tabela 21: Número de eventos anuais nos municípios .....	189

## Siglas

ACTs - Atividades Características do Turismo

ACO - Associação Circuito do Ouro

AMVER - Associação dos Municípios da Microrregião dos Campos das Vertentes

ADETUR - Agência de Desenvolvimento do Turismo da Macrorregião Sudeste

ASSET - Associação de Empresarial de Tiradentes

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CBO - Cadastro Brasileiro de Ocupação

CET - Conselho Estadual de Turismo

COMTUR - Conselho Municipal de Turismo

CNAE - Classificação Nacional das Atividades Econômicas

CTTI - Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo

ER - Estrada Real

FASTUR - Fundo de Assistência ao Turismo

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FJP - Fundação João Pinheiro

FPM - Fundo de participação dos municípios

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IER - Instituto Estrada Real

IMRS - índice Mineiro de Responsabilidade Social

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISS - Imposto sobre Serviço

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

MTUR - Ministério do Turismo

NPG - New Public Governance

NPM - New Public Management

OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development  
OMT - Organização Mundial de Turismo  
PCA - Prestações de Contas Anuais  
PCTS - Programa de Certificação em Desenvolvimento Sustentável  
PIB - Produto Interno Bruto  
PLANITUR/MG - Plano Integrado para o Desenvolvimento do Turismo em Minas Gerais  
PNT - Plano Nacional de Turismo  
PNMT - Programa Nacional de Municipalização do Turismo  
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PRT - Programa de Regionalização do Turismo  
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEMEAD - Seminários em Administração  
SPHAN - Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional  
SETUR - Secretaria de Turismo do Estado de Minas Gerais  
VAF - Valor Adicionado Fiscal  
UFSJ - Universidade Federal de São João Del Rei  
UNDP - Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas  
UNIPTAN - Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves  
WTTC - World Travel & Tourism Council

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	35
1.1 Problema de Pesquisa .....	41
1.2 Objetivos.....	41
1.2.1 Objetivo Geral .....	41
1.2.2 Objetivos Específicos.....	41
1.3 Justificativa .....	42
1.4 Inserção da proposta de pesquisa na respectiva linha de pesquisa do programa .....	46
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	48
2.1 Desenvolvimento Regional.....	48
2.2 Desenvolvimento Territorial.....	51
2.3 Turismo.....	55
2.3.1 Competitividade do Turismo.....	58
2.3.2 Desenvolvimento Regional e Turismo .....	62
2.4 Políticas Públicas .....	67
2.4.1 Políticas Públicas de Turismo no Brasil.....	71
2.4.2 Políticas Públicas de Turismo no Estado de Minas Gerais.....	75
2.4.3 O Instituto Estrada Real .....	78
2.4.4 Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes.....	81
2.5 Governança .....	82
2.5.1 Governança e Desenvolvimento Regional .....	90
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	94
3.1 Abordagem da pesquisa .....	95
3.2 Tipo de Pesquisa .....	95
3.3 Método de Pesquisa .....	95
3.4 Coleta de dados.....	96
3.5 Técnicas de análise de dados.....	99
4 RESULTADOS – análise e discussão.....	103
4.1 Caracterização dos municípios .....	103
4.1.1 São João Del Rei .....	103
4.1.2 Prados .....	107
4.1.3 Tiradentes.....	110
4.2 Panorama do desenvolvimento econômico, social e cultural dos municípios .....	113
4.3 Governança e turismo no Campo das Vertentes.....	117
4.3.1 Governança Regional do Turismo.....	119
4.3.2 Governança Municipal do Turismo.....	120
4.4 Análise e interpretação dos dados no Atlas TI .....	121
4.4.1 Análise e interpretação dos dados: Ações para fortalecer o turismo na região.....	125
4.4.2 Análise e interpretação dos dados: Resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo .....	139
4.4.3 Análise e interpretação dos dados: Governança das ações desenvolvidas nos municípios .....	153
4.4.4 Análise e interpretação dos dados: Papel da governança no Desenvolvimento Regional .....	170
4.5 Síntese analítica da Governança do Turismo e o Desenvolvimento Regional .....	181
4.5.1 Poder e Capital Social.....	181
4.5.2 Gestão Sistêmica.....	186
4.5.3 Divulgação e imagem.....	187
4.5.4 Mercadologia e comercialização .....	189
4.5.5 Planejamento .....	190

4.5.6 Empreendedorismo e inovação.....	192
4.5.7 Conhecimento.....	193
4.6 Governança do Desenvolvimento Regional a partir do turismo .....	194
4.7 Contribuições da Pesquisa .....	197
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	198
REFERÊNCIAS .....	203



## 1 INTRODUÇÃO

Em diversas partes do mundo a busca por melhores condições de vida, que superem o objetivo estrito de crescimento econômico, tem induzido as sociedades a repensar sobre quais outros caminhos podem ser traçados, de modo a romper, ou ao menos amenizar, as discrepâncias sociais que assolam parte significativa da população mundial, especialmente nas regiões periféricas. Representantes públicos e órgãos de fomento passam a apoiar e a incentivar práticas voltadas para o associativismo e para a cooperação entre empresas, governos e grupos de pessoas, em prol do Desenvolvimento Regional (OLIVEIRA, 2007; SANTOS, 2011).

A crise dos modelos hegemônicos de desenvolvimento do pós 2ª Guerra Mundial, aliada ao processo de reestruturação ocorrido, têm afirmado a dimensão regional e, também, local, como espaços privilegiados para promover o desenvolvimento (BENKO e LIPIETZ, 1994; ROTTA *et al.* 2006).

O questionamento das teorias que sustentavam as explicações dominantes, a respeito do desenvolvimento após a 2ª Guerra Mundial, motivou um processo de reestruturação produtiva que colaborou para a retomada dos estudos sobre o papel representado pelas regiões nas dinâmicas de desenvolvimento social (ROTTA, 2007).

Esses novos estudos emergiram de contextos diferenciados e, a partir de múltiplas visões teóricas, puderam ser agrupados em dois grandes “sentidos”: o regionalista e o globalista (ROTTA, 2007). O sentido regionalista ressalta a perspectiva de territorialização do desenvolvimento, afirmando a especificidade dos espaços locais na definição das condições do desenvolvimento e apontando para os problemas decorrentes das opções globalizadoras (KLINK, 2001; DALLABRIDA; SIEDENBERG e FERNÁNDEZ, 2004). Já o sentido globalista sustenta-se na tese da homogeneização do espaço, em decorrência do processo de globalização e das transformações produtivas e tecnológicas que ocorreram mundialmente, sobretudo, no final do século XX (ROTTA, 2007).

A valorização do regional como contraponto ao global vem contribuindo para que se discutam, com ênfase cada vez maior, questões de natureza conceitual e teórica relativas à região, ao regionalismo e à regionalidade (GIL *et al.*, 2009).

Associado ao exposto, como fator de desenvolvimento econômico, o turismo pode gerar aumento e redistribuição de renda, por meio da comercialização de bens e serviços, no qual o turista gasta boa parte de sua renda em diferentes setores da economia. Como fator de desenvolvimento social, a atividade turística pode contribuir

com o aumento de empregos diretos e indiretos e, no campo cultural, com a proteção e preservação do patrimônio histórico-cultural e ambiental (SILVEIRA, 2008).

O Conselho Mundial de Viagens e Turismo (World Travel & Tourism Council - WTTC) divulga a cada ano, em seu relatório, a contribuição do setor de viagens e turismo para a economia global. Em 2013, tal contribuição foi de 9,5%, elevando para 9,8%, em 2014 e 2015 e chegando a 10,2% do PIB global em 2016. No mesmo ano, o setor gerou 7,6 trilhões de dólares em todo o mundo e apoiou um total de 292 milhões de empregos, sendo um a cada dez de todos os empregos. De acordo com a Organização Mundial de Turismo – OMT (2017), o deslocamento internacional de turistas passou de 25 milhões, em 1950, para 1.235 milhões em 2016, 46 milhões a mais do que no ano de 2015. Destaca-se que, conforme os dados do organismo, desde 2009, após a crise financeira mundial, 2016, foi o sétimo ano consecutivo de crescimento. Os números do Brasil mostram, ainda, que o setor apresentou uma contribuição total – que inclui as atividades diretas, indiretas e induzidas do turismo - de 9,2% do PIB, o equivalente a US\$ 205,6 bilhões gerados. Dentre a lista das maiores economias do turismo no mundo, os Estados Unidos lideram com uma renda de cerca de US\$ 1,4 trilhões. O Brasil aparece em sexto lugar dentre as maiores economias de turismo no mundo. Isto demonstra que a atividade é rentável e competitiva e que, se planejada adequadamente, pode contribuir para o desenvolvimento sustentável dos municípios e de suas comunidades (HALL, 2001; MOLINA, 2005; SANTOS, 2016; WTTC, 2016).

O turismo gera impostos e empregos, mas requer estruturas e serviços qualificados. O setor contribui com o desenvolvimento de outros setores econômicos, proporciona a preservação e conservação de áreas, prédios e outros atrativos, desde que haja estrutura, planejamento e investimento. Sem planejamento, pode gerar congestionamento, poluição, degradação, perda da identidade local, cultural, patrimonial, entre outros (SILVEIRA, 2008).

Neste contexto, o turismo, por tratar-se de uma atividade que pressupõe determinado nível de estrutura organizacional, fundamentada nas necessidades e nas motivações manifestadas pelos atores envolvidos, requer uma série de ações voltadas ao atendimento dos requisitos da oferta e das exigências da demanda. Tais ações, por sua vez, necessitam ser ordenadas em decisões pautadas em políticas públicas para o setor, as quais carecem de uma governança da atividade turística de forma institucionalizada, capaz de defini-las e implementá-las com legitimidade (DREHER e

SALINI, 2010). Ao poder público cabe prover infraestrutura básica, sensibilizar atores, promover destinos, regulamentar a atividade e, especialmente, planejar, estabelecendo objetivos, metas e diretrizes macro, tendo em vista o desenvolvimento amplo da atividade no território (MINAS GERAIS, 2014).

Neste sentido, em 1996, foi lançada no Brasil a Política Nacional de Turismo, norteada pelo estabelecimento de uma nova equação, para a promoção do desenvolvimento da economia brasileira em que, a exemplo do cenário internacional, o setor de serviços, cada vez mais, assume maior participação relativa na renda nacional (EMBRATUR, 2004). Até este momento, no país, existem alguns programas de desenvolvimento do turismo, mas não uma política nacional.

Silveira (2008) destaca que a Política Nacional de Turismo teve como premissas a descentralização das ações com objetivo de fomentar o desenvolvimento da atividade e o envolvimento do *trade* turístico. Neste sentido, o objetivo era definir responsabilidades, para os três entes federados, buscando o fortalecimento dos órgãos de turismo estaduais e municipais e, ainda, a delegação de atividades para iniciativa privada e terceirização das ações.

Indo ao encontro da Política Nacional, o governo de Minas Gerais aprovou, em janeiro de 1999, a Lei no 13.173, instituindo o Programa de Incentivo ao Desenvolvimento do Potencial Turístico da Estrada Real. O percurso denominado "Estrada Real" foi originalmente utilizado por bandeirantes, escravos, tropeiros e aventureiros interessados na exploração das riquezas das Minas Gerais dos séculos XVII a XIX (BARBARÁ *et al*, 2007). Alguns dos objetivos do programa são resgatar, preservar e revitalizar os pontos de atração turística e de lazer já existentes e os ainda não explorados.

Em 2003, foi criado o Ministério do Turismo – MTUR, que publicou o Plano Nacional de Turismo – PNT 2003-2007, no qual o turismo passou a ser considerado uma das dez áreas prioritárias do novo governo (BRASIL, 2007a). Entre as diretrizes do Plano, surgiu o incentivo à organização de roteiros integrados, de consórcios intermunicipais e, também, a proposta de regionalização como forma de ampliar as opções ao turista com municípios atuando de maneira complementar. Ainda em 2003, foi proposta a criação do Programa de Regionalização do Turismo, lançado no ano seguinte. Com a revisão do PNT 2003-2007, novas propostas foram incluídas e apresentado o PNT 2007-2010, surgindo assim um novo ator, os circuitos turísticos, responsáveis pela coordenação regional da atividade, contemplando as instâncias de

governança regional. Neste contexto, a região passou a ser o foco do planejamento e não se discute a ação municipal independente, ou seja, os municípios fazem parte de um contexto maior que é a região (BRASIL, 2009).

Alinhado ao Programa de Regionalização do Turismo (PRT), em 2003, a Secretaria de Turismo do Estado de Minas Gerais apresentou o decreto 43.321 que dispõe sobre o reconhecimento dos Circuitos Turísticos institucionalizados e com personalidade jurídica própria. Desde então, as ações previstas nos Planos Plurianuais de Ação Governamental contemplam a regionalização do turismo em Minas Gerais por meio dos Circuitos Turísticos.

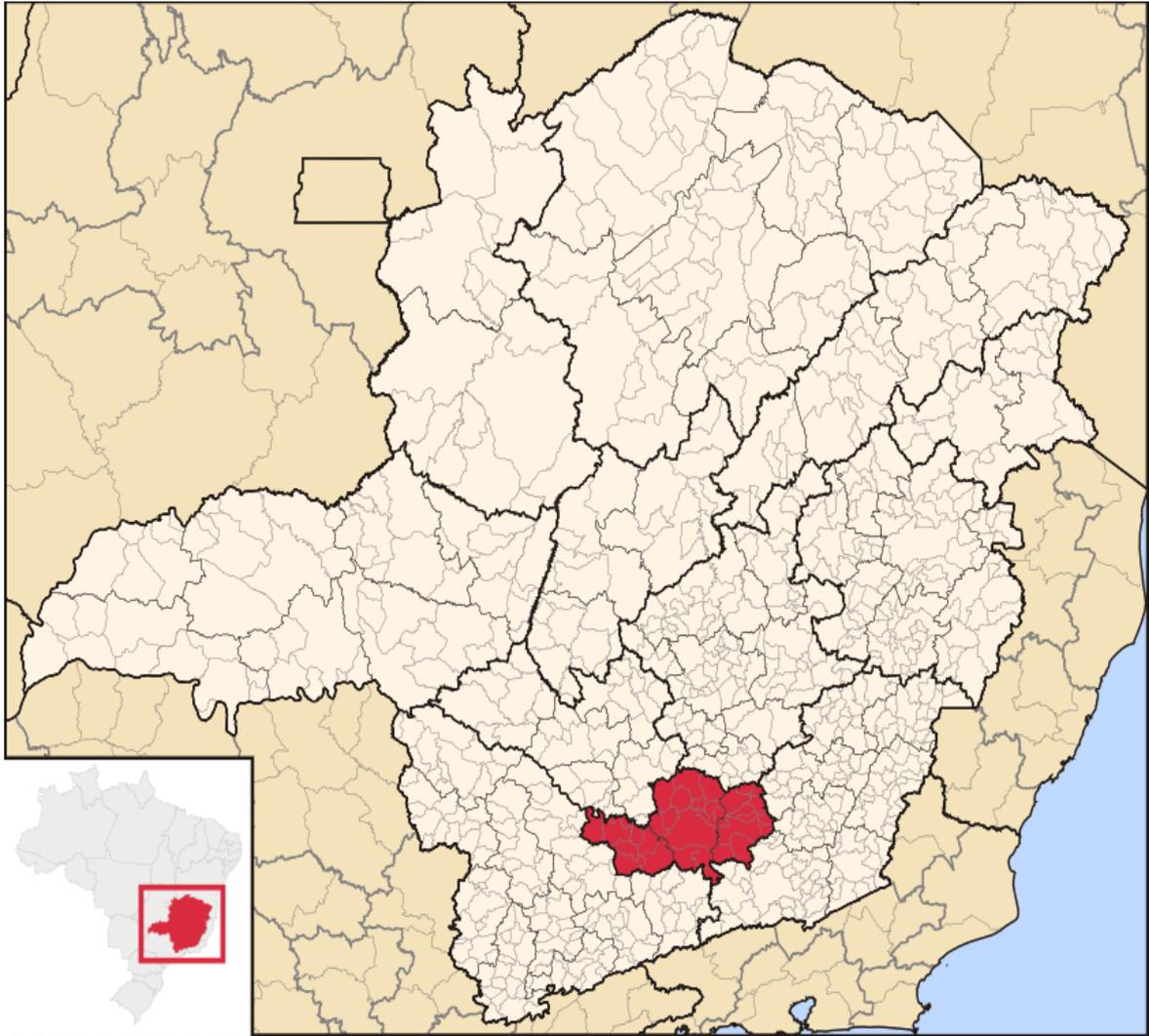
Conforme o PRT (2003), os destinos indutores de desenvolvimento turístico regional são aqueles que possuem infraestrutura turística básica e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos, isto é, aqueles capazes de atrair e/ou distribuir significativo número de turistas para seu entorno e dinamizar a economia do território em que estão inseridos (MTUR, 2008).

A política de destinos indutores definiu 65 municípios do país como referência em turismo. Destes municípios, quatro deles estão no Estado de Minas Gerais: Belo Horizonte; Diamantina; Ouro Preto e Tiradentes. Complementando a proposta do programa federal o Estado de Minas Gerais, a partir de estudos realizados por sua Secretaria de Estado de Turismo, ampliou-se o número de destinos indutores para 22. Sendo assim, além dos quatro municípios indutores nacionais existem 18 municípios no Estado, considerados indutores estaduais que são: Araxá; Brumadinho; Caeté; Camanducaia; Capitólio; Caxambu; Governador Valadares; Ipatinga; Itabira; Juiz de Fora; Maria da Fé; Montes Claros; Poços de Caldas; Santana do Riacho; São João Del Rei; São Lourenço; Sete Lagoas e Uberlândia.

Dentre os municípios de Minas Gerais que compõem a Estrada Real e que desenvolvem o turismo, alguns da Mesorregião do Campo das Vertentes (Figura 1), como São João Del Rei (1), Tiradentes (2) e Prados (3) (Figura 2) se destacam, pois têm na atividade turística uma importante fonte de renda e ocupação (OLIVEIRA e JANUÁRIO, 2007; NEVES e CARNEIRO, 2012; RODRIGUES, SILVA e DINIZ, 2012). Assim sendo, tais municípios foram escolhidos como objeto de pesquisa, uma vez que Tiradentes é considerado um destino indutor em nível nacional; São João Del Rei é considerado um destino indutor em nível estadual e Prados por possuir características culturais e históricas semelhantes aos municípios em questão, como a arquitetura

barroca, datada dos séculos XVIII e XIX, pela tradição das festas religiosas, pela produção artesanal que ganhou grande visibilidade nos últimos anos, principalmente, no distrito de Bichinho, além de serem municípios limítrofes e se destacarem pela atividade turística na região (COSTA e CASTRO, 2008; LAMAS, 2008; SILVEIRA, 2008; RODRIGUES, SILVA e DINIZ, 2012; NEVES e CARNEIRO, 2014).

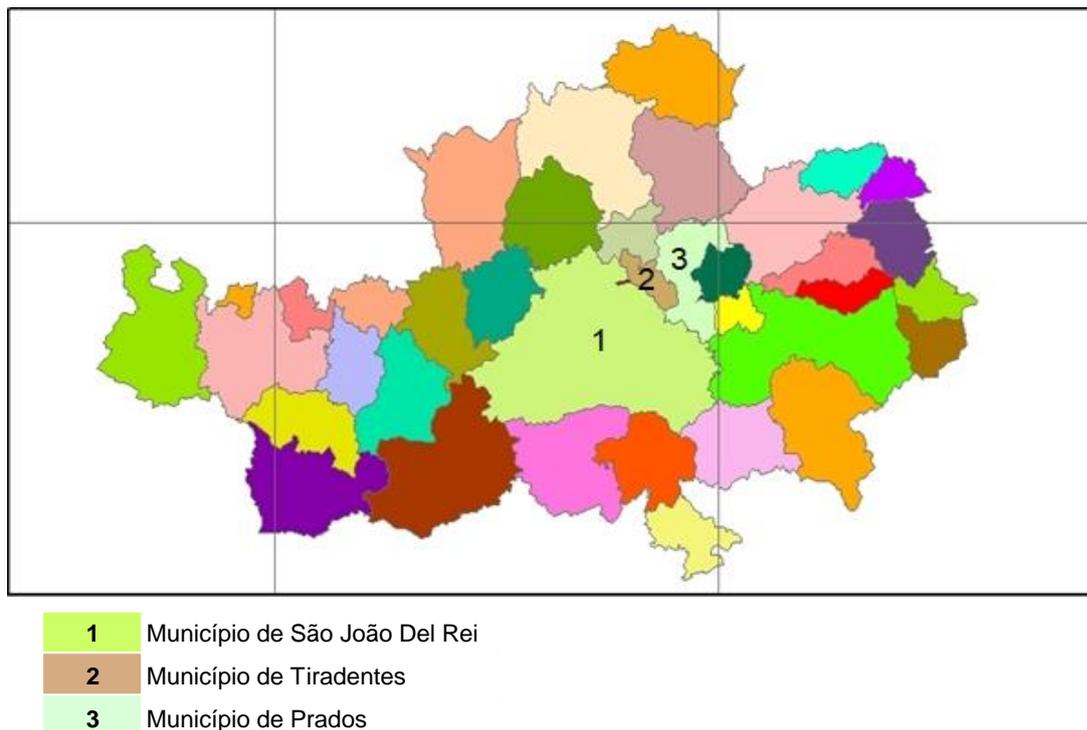
Figura 1: Mesorregião do Campo das Vertentes no mapa estadual de MG



Fonte: Base de dados digital da EMBRAPA (2011).

A mesorregião do Campo das Vertentes é constituída por três microrregiões formada por 36 municípios (Figura 1). Os municípios de Prados, São João Del Rei e Tiradentes são apontados na Figura 2.

Figura 2: Mesorregião do Campo das Vertentes de MG



Fonte: Adaptado pelo autor - Base de dados digital da EMBRAPA (2011).

Ressalta-se que, nos municípios de São João Del Rei, Tiradentes e Prados, o turismo representa uma transformação nas bases econômicas e na organização social em âmbito regional. Tal transformação resulta de mobilização social que explora as potencialidades e capacidades específicas existentes na região. Identifica-se ainda na região que outros municípios iniciaram um processo, para desenvolver atrativos turísticos ou empreendimentos relacionados, tomando como bom exemplo os municípios citados que possuem maior desenvolvimento da atividade turística, sobretudo, Tiradentes. Vale ressaltar que, para ser um processo consistente e sustentável, o turismo deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, mas sem impactar demasiadamente a natureza (SANTOS, 2011; CIRINO e LIMA, 2008).

No ano 2000, foi fundado o Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, que possibilitaria aos municípios atenderem a Lei Estadual nº 13.341, de 28 de outubro de 1999, a qual estabelece que os municípios se articulem de forma regionalizada para o planejamento participativo do turismo. São 22 municípios da região do Campo das Vertentes que compõem o Circuito Turístico. O Circuito leva este nome, porque, dos 23 inconfidentes mineiros, nove residiram na Comarca do Rio das Mortes, cuja sede era a Vila de São João Del-

Rei. Cortado pela Estrada Real, por onde passaram os primeiros colonizadores e os libertários comandados por Tiradentes, este é um Circuito de vasta riqueza cultural, natural, histórica e patrimonial (OLIVEIRA, JANUÁRIO, 2007; CIRCUITO TURÍSTICO TRILHA DOS INCONFIDENTES, 2010).

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Diante do exposto, vários questionamentos surgiram sobre o papel do turismo no desenvolvimento dos municípios e sobre o impacto do projeto Estrada Real e do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes sobre eles: quais os benefícios gerados para a população com a exploração do turismo e a proposta do projeto Estrada Real? Qual o impacto da atividade turística, na população local, quanto à ocupação e geração de renda? Qual a influência da Estrada Real e do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes para o desenvolvimento turístico da região? Quais as vantagens e os impasses dos organismos de governança regional para promover a atividade turística dos municípios citados?

A partir desses questionamentos definiu-se como questão central de pesquisa: *qual o papel da governança no Desenvolvimento Regional a partir do turismo na região do Campo das Vertentes?*

Com base na questão de pesquisa, pensou-se na hipótese: a atividade turística desenvolvida, nos municípios analisados, corresponde a um modelo de elemento de governança que fortalece o Desenvolvimento Regional.

A partir da questão de pesquisa, definiram-se o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam o projeto de pesquisa, conforme apresentado a seguir.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o papel da governança no Desenvolvimento Regional a partir do turismo na região do Campo das Vertentes.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar quais ações são desenvolvidas por órgãos de governança para fortalecer o turismo na região objeto de estudo.

- b) Verificar os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo para o Desenvolvimento Regional.
- c) Verificar como se dá a articulação e a governança das ações desenvolvidas nos municípios estudados.

### 1.3 Justificativa

Conforme destacam Gil *et al* (2009, p. 97), “os estudos regionais, nas três últimas décadas do século XX, foram fortemente marcados pelo advento da Nova Geografia Regional”. Os autores ressaltam que o conceito de região passou a ser trabalhado de forma abstrata, utilizada para classificação ou delimitação de áreas. Com o surgimento de formações políticas supranacionais ocorreu o enfraquecimento dos Estados nacionais e o fortalecimento de regiões e municípios, sobretudo, em decorrência da busca da sinergia no emprego dos fatores de produção. Assim sendo, regiões adquirem importância crescente, de modo que, na ordem econômica internacional atual, regiões e cidades tornam-se atores tão significativos quanto os Estados nacionais. Deste modo, o governo central assume papel de agente regulador, estabelecendo parcerias e estimulando o desenvolvimento endógeno das sociedades regionais e locais (COSTA e CUNHA, 2002; GRANITO *et al*, 2007).

O novo modelo de desenvolvimento, focado em aspectos locais, passou a incorporar não apenas a renda e o crescimento da produção nacional, mas, sobretudo, a cidadania e a proteção ao meio ambiente, a qualidade de vida, a equidade e a democratização (COSTA e CUNHA, 2002).

Em relação à atividade turística, a Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR, a partir de 28 de março de 1991, com a Lei nº 8.181, passou a ser denominada EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo e adota a metodologia de Boullon (2002), que considera quatro componentes de determinação, que são os atrativos turísticos, o empreendimento turístico, a infraestrutura e a superestrutura turística, que envolvem as ações desenvolvidas pelo poder público e a iniciativa privada. Cooper *et al* (2001) observam que existe significativa dispensa de mão de obra pelos avanços tecnológicos, em setores produtivos da economia, como agricultura e indústria, fato que não ocorre tanto no turismo, uma vez que este absorve mão de obra expressiva.

Ressalta-se que o desenvolvimento das atividades artesanais pode concatenar estratégias, para promover o Desenvolvimento Regional, com base sustentável. Essa

forma de desenvolvimento pode, inclusive, estar aliada à preservação ambiental, à identidade local e, assim, enaltecer a qualidade de vida da população (SANTOS, 2011).

A forte relação entre artesanato e turismo é um fator que favorece tanto a localidade como a região, já que o fluxo turístico é, muitas vezes, motivado pela possibilidade de aquisição de produtos artesanais típicos de uma determinada região (SANTOS, 2011). A atividade artesanal constitui uma das alternativas para o problema do desemprego, buscando revitalizar as atividades econômicas tradicionais. Além disso, pode ser uma estratégia de ocupação intensiva de mão de obra, tornando dinâmicos os mercados locais, preservando valores culturais, ampliando os conhecimentos acerca das características e valores locais, regionais e nacionais, favorecendo a criação de identidades no plano internacional (CARVALHO, 2001).

Segundo a Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais – SETUR/MG (2007), um circuito turístico é o conjunto de municípios de uma mesma região, com afinidades culturais, sociais e econômicas que se unem para organizar e desenvolver a atividade turística regional de forma sustentável, pela integração contínua dos municípios, consolidando uma identidade regional.

Tais organizações são compostas por pessoas físicas e jurídicas, órgãos públicos, associações e entidades, que, em geral, voltam-se para o desenvolvimento turístico da região em que está inserido (OLIVEIRA e QUEIROZ, 2008). Um Circuito Turístico é administrado por uma entidade sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, regida por um estatuto, formada por membros da sociedade civil e do poder público; e por um profissional, que o gestor contrata para executar as ações necessárias (SETUR/MG, 2007).

O planejamento turístico, no Estado de Minas Gerais, estava centrado, principalmente, em circuitos turísticos até 2003. Neste mesmo ano, com o lançamento do Programa Estrada Real, diversas regiões do estado foram articuladas em uma espécie de rede de instituições e empresas (GOMES e SANTOS, 2007).

Na política de formação dos circuitos turísticos do Estado de Minas Gerais, um dos principais objetivos é proporcionar um aumento do número de visitantes e a sua permanência em seu interior, gerando assim mais emprego e renda aos municípios abrangidos pela região do circuito (MINAS GERAIS, 2003).

Assim sendo, aprofundar estudos sobre circuitos turísticos remete à discussão sobre Desenvolvimento Regional, que significa menos o local enquanto espaço físico

e, sim, definido a partir da cooperação e mobilização produtiva em bases territoriais (RAMOS, BARTHOLO JUNIOR e MELLO, 2011).

O turismo mineiro vem conquistando um lugar de destaque. Os mais atrativos produtos turísticos do Estado estão sendo ofertados e comercializados pelas principais agências e operadores de turismo nacionais e, também, nos mercados internacionais prioritários, que são os mais representativos emissores de turistas para o Brasil (MINAS GERAIS, 2011).

O fluxo de turistas em Minas Gerais deixou, diretamente, um valor aproximado de R\$16,7 bilhões na economia mineira em 2014. Esse número foi o maior da história e representa um aumento de 22,1% em comparação com o ano anterior (MINAS GERAIS, 2015).

De acordo com dados da SETUR-MG (2015), a região do campo das vertentes teve um aumento de 53,2% no número de estabelecimentos do setor de hospedagem em Minas Gerais entre 2006 a 2014. Tal taxa de variação é maior que nas regiões sul, metropolitana e de Belo Horizonte que possuem o maior número de estabelecimentos do setor de hospedagem em Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2015).

Nesse sentido, analisar os fatores econômicos, políticos, sociais e culturais que contribuíram, para o desenvolvimento do turismo, nos três municípios e os impactos gerados à população, tendo em vista a perspectiva do Desenvolvimento Regional, tem relevância para verificar o resultado das ações já desenvolvidas e, ainda, possibilitar um entendimento das peculiaridades para um planejamento futuro. Os municípios selecionados compõem uma região na qual as atividades culturais, artesanais e turísticas são características marcantes, o que resultou, inclusive, na criação do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, nome este motivado pela representação histórica da região no período da Inconfidência Mineira.

As ações culturais desenvolvidas nos municípios e sua publicidade trazem ganhos para todo o entorno. Mesmo nos locais onde as ações culturais em potencial são raras ou insuficientes, para atrair demanda significativa, algumas condições atrativas podem surgir impulsionadas, a partir do sucesso de um filme ou um programa de televisão que divulgue o local. Esses fatores estão apoiando os empreendimentos turísticos desses territórios que, embora com problemas de instalações, mas graças ao investimento decisões de atores públicos e privados e políticas de marketing regionais, são capazes de criar, no imaginário coletivo, uma visão estimulante da

realidade e seu potencial para atrair turistas (ROESCH, 2009; IRIMIÁS, 2012; CIRELLI e NICÓZIA, 2013; TAVARES, TOMAZZONI e MORES, 2014).

A pesquisa é importante pela contribuição que a identificação de ações estratégicas, seja de governança da atividade turística, seja de Desenvolvimento Regional por meio do turismo, das partes integrantes ao contexto analisado, pode trazer para potencializar o Desenvolvimento Regional desta e de outras regiões existentes no Brasil e que apresentam condições, potencial, vocação e tradições semelhantes, a exemplo do que ocorre no exterior.

Dentro dos estudos de Carvalho e Alberton (2006), Oliveira (2007), Martins *et al* (2010) e Bessa (2013), nas análises feitas em relação à Estrada Real, não se discute a governança da atividade turística e o Desenvolvimento Regional de forma integrada. Tais tópicos são apresentados de maneira fragmentada, sem relacionar de que modo um elemento pode influenciar o outro. Em sua grande parte, são estudos qualitativos utilizando como método o estudo de casos. Na pesquisa de Barbará (2007), a proposta visa analisar a efetividade dos modelos de governança adotados, em programas de desenvolvimento turístico no país, tendo como base o estudo de caso do Programa Estrada Real. Entretanto não se estabelece uma relação direta da governança da atividade turística sob a perspectiva do Desenvolvimento Regional. Por sua vez, Valente *et al* (2015) aproximam-se da proposta da pesquisa, quando examinam as práticas de liderança, em duas Organizações de Turismo Regional, sendo uma delas o Instituto Estrada Real e a outra a Associação Circuito do Ouro. Estes autores indicam propostas de aprofundamento, na análise da atividade turística, sem, no entanto, definir claramente os elementos que influenciam o Desenvolvimento Regional.

Somado a essa questão, este estudo chega \_à \_ compreensão das características e comportamentos dos atores do setor de turismo como uma atividade fomentadora do Desenvolvimento Regional nos municípios estudados. Visualiza-se, então, as relações entre as políticas públicas de turismo, a governança existente e o impacto no Desenvolvimento Regional.

Diante deste cenário, considera-se esta investigação inovadora, porque busca compreender os elementos de governança da atividade turística existentes nos três municípios e o turismo como meio para o Desenvolvimento Regional. A tese que se defende neste estudo é de que a governança da atividade turística, articulada por vários atores regionais, fortalece o turismo e contribui mais fortemente para o

Desenvolvimento Regional. A pesquisa, também, deverá contribuir para um maior entendimento conceitual dos temas em questão, permitindo, assim, ampliar as discussões sobre os estudos relacionados às teorias sobre governança, atividade turística e a relação com o Desenvolvimento Regional.

Vale destacar que o projeto de tese, do qual resultou este estudo, foi submetido ao Consórcio Doutoral do XIX Seminários de Administração – SEMEAD, promovido pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, sendo avaliado e premiado como o melhor projeto de tese apresentado no evento em 2016.

Ressalta-se que, apesar do relevante patrimônio artístico e cultural existente nos municípios, o presente estudo não tem como foco analisar profundamente tais riquezas, que são características de cidades históricas, mas, sim, o aspecto relacionado à governança do Desenvolvimento Regional a partir da atividade turística.

Salienta-se, ainda, que é apresentada uma síntese do contexto histórico de surgimento dos municípios e seu desenvolvimento, apontando os fatos mais significativos que influenciaram o turismo na região e, a partir da Política Nacional de Turismo, de 1996, os programas, projetos e políticas que direcionaram a atividade nos municípios.

A rigor, espera-se, também, que, com base nesta pesquisa, as diversas organizações públicas, privadas e do terceiro setor envolvidas possam ter um arcabouço de informações relevantes que sejam indutoras de novas e melhores ações, contribuindo para fortalecer o desenvolvimento da região estudada e, quem sabe, utilizada para outras regiões que possuam características similares.

#### **1.4 Inserção da proposta de pesquisa na respectiva linha de pesquisa do programa**

A proposta de pesquisa se enquadra na Linha 1 do PPGA: Gestão para o Desenvolvimento e Regionalidade, pois tem como objeto de estudo o Desenvolvimento Regional, nos municípios supracitados, os quais mantêm a atividade turística como elemento importante na geração de ocupação, renda e riqueza. Conforme prevê o Programa de Pós-graduação, esta linha de pesquisa prioriza temas relacionados às políticas públicas, empresas, segmentos da sociedade civil e outras organizações, que se articulam, para o estudo dos fenômenos regionais, contribuindo para o fortalecimento da consciência regional.

Nesse sentido, a Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira possui vasta experiência sobre a temática do Desenvolvimento Regional, já tendo publicado sobre o tema turismo, atrelado ao desenvolvimento, mostrando-se aderente para a orientação dos trabalhos desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda a conceituação e características acerca de Desenvolvimento Regional, Desenvolvimento Territorial, Turismo, Competitividade do Turismo, Desenvolvimento Regional do Turismo, Políticas Públicas, Políticas Públicas de Turismo, Políticas Públicas de Turismo no Estado de Minas Gerais, Instituto Estrada Real, Circuito Trilha dos Inconfidentes, Governança e Desenvolvimento Regional, temas que embasaram o desenvolvimento da pesquisa.

### 2.1 Desenvolvimento Regional

Antes de entrar especificamente no tema Desenvolvimento Regional, cabe destacar uma perspectiva mais recente e extensa sobre o desenvolvimento como um processo socioeconômico. As mudanças que ocorrem em qualquer escala espacial devem ser consideradas, principalmente, no que diz respeito a seu impacto sobre a satisfação das necessidades locais, movendo-se, a partir do foco no básico, no sentido de maior atenção às necessidades da comunidade local. Tais necessidades dizem respeito à qualidade habitacional, social e de infraestrutura, possibilidades educativas, recreativas e culturais de uma determinada localidade, a qualidade de instituições educacionais e culturais, gestão do espaço e ambiente natural, tipo e força das ligações e relações sociais entre as pessoas (capital social), criando um 'ambiente convidativo', que não depende exclusivamente do desenvolvimento econômico (GROSSE, 2002; BLAKELY e LEIGH, 2010; MATTEI, 2015).

Considera-se desenvolvimento como fato que promove melhorias sociais e econômicas. Neste contexto, Souza (1999) destaca que desenvolvimento econômico define-se pela existência de crescimento econômico contínuo, em ritmo superior ao crescimento demográfico. Forças locais presentes nos territórios são fatores determinantes ao seu desenvolvimento e são manifestadas, por meio dos sistemas econômicos, sociais, políticos e culturais, que se formaram ao longo de suas histórias. Assim, observa-se que se trata de um fenômeno de longo prazo, implicando o fortalecimento da economia nacional, a ampliação da economia de mercado e a elevação geral da produtividade (SOUZA, 1999; PITTERI, SAES e BRESCIANI, 2015).

Pike *et al.* (2007, p.1263) afirmam que um dos atuais entendimentos de desenvolvimento é "o estabelecimento de condições e instituições que promovam a

realização do potencial das capacidades e faculdades da mente humana em pessoas, comunidades e (...) lugares".

Considerando tal contexto, a importância crescente da análise sobre Desenvolvimento Regional/local encontra-se, atualmente, em inúmeros estudos, tanto em âmbito nacional quanto internacional (ALCADE, LE BOURLEGAT e CASTILHO, 2007). Deste modo, construir conceitos de políticas públicas e Desenvolvimento Regional consiste em um processo amplo e de debate permanente como nova maneira de promover o desenvolvimento. Além disso, ainda é possível contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, com capacidade de suprir suas necessidades mais imediatas e de incrementar o intercâmbio externo por meio de ações conjuntas. Diante disso, conhecer o perfil da região estudada torna-se essencial, pois sem conhecê-la, bem como sua realidade, tornar-se-ia difícil visualizar os caminhos a serem seguidos, assim como os atores regionais envolvidos no processo (SANTOS, 2011).

De acordo com Bassan e Siedenberg (2008), uma região é representada por características relacionadas à (1) formação geomorfológica, econômico-social, histórica e cultural, (2) distribuição espacial da população, (3) origens do processo produtivo, (4) base econômica local, (5) aspectos políticos e (6) aspectos administrativos.

Boisier (1996, p. 33) destaca que Desenvolvimento Regional resulta de "um processo de mudança sustentada que tem como finalidade última o progresso permanente da região, da comunidade regional como um todo e de cada indivíduo residente nela".

Lopes (2001), ainda, destaca que competitividade territorial é a capacidade de uma dada comunidade territorial para assegurar as condições econômicas do desenvolvimento sustentado.

As novas abordagens a que aludimos têm como principal linha de fractura com as anteriores o facto de deixarem de enfatizar o papel das hierarquias espaciais e das vantagens comparativas de localização das regiões, para se concentrarem na compreensão das dinâmicas endógenas dos territórios e, particularmente, na especificidade dos seus modos de organização da produção. Tal representa um corte epistemológico na ciência regional, com o território a ganhar identidade própria, a ser entendido como produto econômico-social historicamente construído e com capacidade própria de se autotransformar, em detrimento de um olhar exterior sobre as regiões, entendidas enquanto espaço formal de recepção de impulsos de desenvolvimento, cuja identidade provinha do papel que desempenhavam no processo de relações mercantis inter-regionais, papel esse mediatizado pela quantidade e natureza dos factores de localização de cada região (LOPES, 2001, p.103).

Para Sachs (1994, p.15), “o desenvolvimento exige a articulação do poder local e regional que seja capaz de superar os particularismos setoriais, com todas as facetas do desenvolvimento e que leve em consideração a complementaridade das diferentes ações empreendidas”.

Conforme Dallabrida e Becker (2008), Desenvolvimento Regional refere-se a um determinado processo de territorialização que contempla a dimensão da reterritorialização, capaz de estimular as potencialidades e contribuir para a superação dos desafios locais/regionais, que privilegie a dimensão da inclusividade ou não liberdades. Os autores ainda complementam destacando que o Desenvolvimento Regional necessita ser capaz de promover os atores agentes regionais à condição de sujeitos, que envolva os territorializados, os que estão em processo de desterritorialização e os já desterritorializados, potencializando sua capacidade de auto-organização, implementando uma dinâmica territorial do desenvolvimento mais autônoma, não privatista, menos desigual e segundo a lógica da sociedade.

Para Amaral Filho (1996), o Desenvolvimento Regional consiste no processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões.

Peter Nijkamp, um dos principais teóricos do tema Desenvolvimento Regional, destaca que:

O Desenvolvimento Regional não é apenas uma eficiência na política econômica; é igualmente uma emissão de capital devido ao fato de que o desenvolvimento econômico normalmente apresenta um grau significativo de variação espacial. Nas últimas décadas este fato empírico levou várias vertentes da literatura de pesquisa, em especial, sobre a persistência da variabilidade espacial no desenvolvimento econômico, a avaliação do impacto das medidas políticas destinadas a lidar com as condições de desigualdade espacial indesejáveis. O estudo dos processos socioeconômicos e das desigualdades mesorregionais posiciona regiões no núcleo de ações de política e, portanto, garante que os esforços de investigação conceituais sejam aplicadas intensivamente (NIJKAMP, 2009, p.265).

As políticas de Desenvolvimento Regional até a década de 1970 encontravam-se centradas na atração de empresas externas para as regiões periféricas (VÁZQUEZ, 2001). Tais políticas eram realizadas por subvenções, incentivos, auxílios, investimentos públicos em infraestrutura, objetivando a formação de polos de

crescimento, essencialmente baseados em modelos exógenos (SANTOS, 2016).

As premissas que configuram a proposta de Desenvolvimento Regional se estabelecem no contexto dos fatos gerados pelas profundas transformações empreendidas, no Brasil e no mundo, no início da década de 1990 (OLIVEIRA, LIMA 2003). Com isso, o processo de Desenvolvimento Regional do Brasil sofreu significativas mudanças tanto em termos das dinâmicas regionais como de políticas públicas que as influenciaram e, assim, as transformações têm levado à busca de soluções, por meio de planos e programas regionais de desenvolvimento, como também ao estabelecimento de estratégias de integração das economias, voltadas para a promoção de um Desenvolvimento Regional mais equilibrado (FILIPPIM *et al*, 2005).

Corroborando com tal ideia, Gil, Oliva e Silva (2012) apontam que a valorização do regional vem contribuindo para que, nos meios acadêmicos, sejam discutidas cada vez mais, questões de natureza conceitual e teórica relativas à região, ao regionalismo, à regionalidade e, conseqüentemente, ao Desenvolvimento Regional.

Carniello e Santos (2013) destacam que os estudos de Desenvolvimento Regional demandam, necessariamente, uma perspectiva interdisciplinar. Neste sentido, a contribuição das distintas áreas do conhecimento foi se delineando paulatinamente, consolidando conceitualmente, de forma clara, os paradigmas que pautam os estudos de Desenvolvimento Regional contemporâneos, de forma a superar a inicial disciplinaridade da Economia, área de gênese das discussões sobre o desenvolvimento em âmbito acadêmico. Destacando a representatividade dessa área, reconhecendo, inclusive, a impossibilidade de se pensar Desenvolvimento Regional sem a perspectiva econômica, os ângulos de reflexão foram se ampliando e extrapolando os limites de um único campo do conhecimento.

## **2.2 Desenvolvimento Territorial**

O conceito de espaço tem relação com a noção de espaço relativo, pois faz uma análise da interação dos elementos ecológicos, sociais e econômicos na ocupação dos espaços geográficos. Neste sentido, espaço é aquele em que acontecem as relações entre os agentes humanos e materiais, durante determinado período, causando por sua interação mudanças na paisagem do local.

“O espaço turístico é consequência da presença e distribuição territorial dos atrativos turísticos que, não devemos esquecer, são a matéria-prima do turismo. Este elemento do patrimônio turístico, mais o empreendimento e a

infraestrutura turística, são suficientes para definir o espaço turístico de qualquer país” (BOULLÓN, 2002 p. 79).

O conceito de território se origina dentro das ciências naturais, na botânica e na zoologia, designando território como área de disseminação de espécies animais e vegetais. Na geografia, o termo foi introduzido, a partir dos trabalhos de Friedrich Ratzel, geógrafo alemão, que, em 1882, passou a designar-se território como uma parcela do espaço terrestre identificada pela posse, uma área de domínio de uma comunidade ou Estado (CARVALHO, 1997; MACHADO, 1997).

Sob esse prisma, Dallabrida (2011, p.169) entende que o Desenvolvimento Territorial deve ser compreendido como um processo de mudança estrutural.

Empreendido por uma sociedade organizada territorialmente, sustentado na potencialização dos capitais e recursos (materiais e imateriais) existentes no local, com vistas à dinamização econômica e à melhoria da qualidade de vida de sua população.

Conforme Buitelaar (2000), a infraestrutura local especializada, as instituições de apoio, a estrutura de produção e políticas regionais e setoriais tornam-se vantagens competitivas quando há ligações entre empresas e seu ambiente imediato.

De acordo com Montañez e Delgado (1998, p. 133), Desenvolvimento Territorial requer considerar alguns elementos como:

El conocimiento por parte de los nacionales del territorio de su nación y de sus vínculos históricos con el resto del mundo. Este conocimiento debe conducir a la apropiación del territorio en su sentido más amplio, dentro de una dimensión científica, práctica y afectiva.

El desarrollo territorial requiere de la aplicación de un ponderado gradualismo, en el marco de las mayores estrategias preventivas contra la generación de desorden social resultante de la implantación de objetos de desarrollo en el territorio nacional y del ejercicio de acciones sobre el mismo, con el fin de controlar las territorialidades que generan impactos sociales indeseables que conllevan dislocación social y atentan contra la unidad nacional. Los proyectos y programas de desarrollo deben ser evaluados a priori en el ámbito de sus efectos territoriales.

Reconocer que las regiones son espacios geográficos, que además de pertenecer a la nación, tienen un contenido cultural e histórico específico, lo cual las eleva a patrimonio nacional y por ende merecen la mayor protección y estímulo del Estado Nacional para su desarrollo.

Lo público territorial debe servir para el ejercicio de la ciudadanía en el sentido de promover la acción consciente de los individuos para la convivencia social con base en sus derechos y sus deberes. A su vez, la construcción de ciudadanía implica la construcción de territorialidades democráticas.

Lo privado territorial debe contribuir a la construcción del proyecto nacional en la medida en que no se convierta en obstáculo para el ejercicio de la más amplia democracia nacional.

Neste sentido, Desenvolvimento Territorial é o resultado, em primeiro lugar, do potencial de produção do lugar, no qual é impossível conceber, sem plano de

investimentos para melhorar ou otimizar os recursos, em que se baseia e, portanto seus critérios de sustentabilidade ambiental e econômica de gestão (LOPEZ, 1997). Ainda, considerando o contexto, são necessários dois requisitos básicos, para que se possam efetuar “intervenções territoriais inteligentes” com possibilidade de êxito: a construção de um novo conhecimento e a construção do poder político local/regional. Assim, tudo isso ocorre ou não, com mais ou menos intensidade, dependendo muito da cultura cívica, ou capital social, ou da densidade e qualidade institucional acumulada no território ou região (BOISIER, 1998; DALLABRIDA, BECKER, 2003).

Para Putnam (2006), Desenvolvimento Territorial é compreendido como um processo que contribui para desenvolver as capacidades de elaborar, implementar e monitorar os projetos escolhidos, esperando assim promover uma concretização eficiente e eficaz do processo. O autor, ainda, destaca que as relações de confiança e reciprocidade existentes entre atores possibilita a realização de ações coletivas, permitindo, logo a atuação em conjunto de instituições e organizações de diferentes escalas em prol de ações de Desenvolvimento Territorial. Corroborando com este aspecto, Dallabrida (2011) destaca que Desenvolvimento Territorial consiste num processo de mudança estrutural, empreendido por uma sociedade organizada territorialmente, que se sustenta na potencialização dos recursos e ativos que existem no local, sejam estes genéricos e específicos, materiais e imateriais, com vista à dinamização socioeconômica e à melhoria da qualidade de vida da sua população.

Segundo Araújo (2007), existem três categorias de atores do Desenvolvimento Territorial: a sociedade civil, com seus cidadãos, organizações e entidades de representação; o Estado em suas esferas federal, estadual e municipal; e mercado, compreendendo seus atores tanto do lado da demanda quanto da oferta, sejam eles representantes de bens, finanças ou serviços.

Seguindo esta ótica, Torrens (2007) ressalta que, para a sustentabilidade do Desenvolvimento Territorial, pressupõe-se a consistência da aplicação de estratégias, a adequação dos interesses sociais e políticos do território, bem como do poder de planejamento, operacionalização e pressão política das instituições e organizações locais.

Deste modo, o Desenvolvimento Territorial se apresenta como uma possível resposta articulada de uma determinada realidade, que envolve a Sociedade Civil organizada e o Poder Público, indicando uma alternativa à clivagem tradicional entre

programas *bottom-up* (de baixo para cima) e *top down* (de cima para baixo) (TONNEAU e VIEIRA 2006).

Uma abordagem teórica que tem fortemente influenciado os estudos de mercados e Desenvolvimento Regional é a da Nova Geografia Econômica (ESCOBAL *et al*, 2015). Tal teoria destaca a importância das economias de aglomeração, que emergem da interação entre economias de escala, custos de transporte e tamanho do mercado (KRUGMAN, 2011). Esta abordagem ajuda a entender por que a presença de uma cidade "próxima" ao território contribui para explicar por que certos espaços são mais dinâmicos do que outros (ESCOBAL *et al*, 2015).

Fan, Chan-Kang e Mukherjee (2005) distinguem três tipos de circunstâncias que explicam como as relações territoriais se desenvolvem. A primeira se concentra em atributos geográficos que determinam vantagens comparativas ou absolutas. A segunda centra-se na existência de vínculos (*forward* ou *backward*) que causam a aglomeração de certas atividades (PUGA e VENABLES, 1996); a terceira está relacionada com os preceitos das políticas públicas.

O estudo de Rowen (2014) apresenta um argumento teórico de que o turismo deve ser visto como uma tecnologia de territorialização do Estado, isto é, como um modo de ordenação social e espacial que produz turistas e território estatal como efeitos do poder. Para o autor, o turismo produz reciprocamente estados-nação e cidadãos nacionais.

Dallabrida e Becker (2003) ainda ressaltam que, na perspectiva da sociedade regional, o território organizado terá que ser objeto de um processo de construção social e política. Boisier (1996, p. 47-48) destaca que:

Sem a participação da região, como um verdadeiro ente social, o planejamento regional consiste apenas – como mostra a experiência histórica – em um procedimento de cima para baixo para distribuir recursos, financeiros ou não, entre espaços erroneamente chamados de “regiões”.

Assim sendo, a gestão territorial, a partir de estruturas de governança, tem uma relação direta com a ampliação da prática democrática, o que não limita apenas a sua dimensão representativa, mas também a democracia participativa ou deliberativa (DALLABRIDA e BECKER, 2008).

No contexto de Desenvolvimento Regional/territorial, observa-se a atividade turística como um elemento propulsor. Busca-se entender a importância do turismo na contribuição de geração de emprego e renda e na práxis social das regiões (SANTOS, SOUZA e PEREIRA, 2014). Deste modo, o turismo, como fenômeno social

moderno, acompanha as transformações do desenvolvimento capitalista. A sociedade de consumo se caracteriza pela busca do diferente e pela curiosidade (BAUDRILLARD, 1995). Para Trigo (2001), o turismo vem se consolidando, apoiado em três vetores: o entretenimento, a emoção e a educação, sendo possível ainda envolver cultura e negócios.

### **2.3 Turismo**

Em 1911, Hermann von Schullern zu Schattenhofen escreveu que “turismo compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado local” (*apud* WAHAB, 1991, p. 48). Esta definição, focada na economia, explica-se pelo fato de o autor ser economista (SANTOS, SOUZA e PEREIRA, 2014).

O conceito de turismo é muito abrangente e, na realidade, não existe um único conceito aceito, internacionalmente, uma vez que apresenta diversas concepções que estão relacionadas com a abordagem de cada autor (SOUZA, 2012). Na definição apresentada, notam-se as seguintes variáveis: tempo de permanência, a visita sem fins lucrativos e a livre escolha. Além das variáveis, há os elementos que compõem esta atividade intangível: os turistas; a história; a cultura; o espaço geográfico e os negócios e instituições (SANTOS, SOUZA e PEREIRA, 2014).

O turismo tem sido visto em muitos lugares, sobretudo, nas cidades históricas, como o meio mais fácil e rápido para o desenvolvimento econômico e, em alguns casos, como o único meio. Cabe aos agentes de desenvolvimento turístico discutirem e decidirem como deve ser esse desenvolvimento e o que estão dispostos a fazer, para melhorar a atividade, para que ocorra ganho e não perda na qualidade de vida local (SILVEIRA, 2008). Neste sentido, considera-se como papel da administração pública, juntamente com a comunidade local, apontar possíveis ações para o seu melhor funcionamento. Girard e Nijkamp (2009, p.20) destacam que “o turismo tornou-se um setor global com amplo e significativo impacto no resultado social e econômico ao desenvolvimento de nações e regiões”.

No entanto, cabe considerar que o turismo pode gerar impactos positivos na economia, como o rendimento pode ser aplicado na preservação e valorização do patrimônio histórico, cultural e ambiental; emprego em diferentes níveis de formação; melhorias nas condições de vida da população local; e atrair novos investimentos. Enquanto isso, um impacto negativo para a região pode ser a inflação

local, quando os preços aumentam, para atender a demanda de turistas e acabam gerando maior custo de vida aos moradores. Outro ponto refere-se à escassez de mão de obra local e reflete em vários casos, em pessoas fora da comunidade, nos melhores empregos, e moradores nativos são contratados em cargos temporários de baixos salários. A valorização do território produz, também, a especulação imobiliária, empurrando os residentes locais para os subúrbios. Quando há investimentos de empresários de fora do território e / ou estrangeiros na região, também, percebe-se a fuga dos lucros (SANTOS, LIMA e BRESCIANI, 2017).

O turismo caracteriza-se por ser um setor que se tem destacado como uma das atividades com maior potencial de expansão em nível mundial e como um impulsionador do crescimento econômico. Se em nível nacional o interesse do turismo é significativo, em nível local esse setor apresenta-se como um instrumento fundamental no Desenvolvimento Regional, sendo um meio, para evitar a desertificação e a estagnação econômica das regiões, estimulando as potencialidades das zonas mais deprimidas (FRANCO e ESTEVÃO, 2010).

Para Erkus-Öztürk e Eraydin (2010), apesar do aumento da quantidade de discussões sobre o papel da rede de empresas no turismo, isso não é suportado por estudos empíricos e não se explica como essas redes podem contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios.

Já Brida et al (2012) destacam que o apoio da população local ao desenvolvimento do turismo é essencial, para enfrentar com sucesso qualquer processo de planejamento da atividade turística. Desta forma, não há dúvida de que o desenvolvimento do turismo envolve impactos tanto positivos como negativos, os quais variam de mudanças nas estruturas sociais e econômicas, no meio cultural, além de efeitos ambientais (VIEIRA e PEREIRA, 2006; WIDMER, PEREIRA e MELO, 2008).

Acima da interpretação mais tradicional, com base em sua relação com a produção e consumo, o turismo está cada vez mais sendo interpretado em sua dimensão temporal da mobilidade, bem como na análise das mudanças sociais, representados na forma de mudança do fenômeno social (SANTOS, LIMA e BRESCIANI, 2017).

Em um estudo participativo, González e Iglesias (2009) apresentaram os impactos do turismo sobre os processos de coesão social e as políticas de mitigação de Caibarién-Cuba. Seus resultados indicam que os principais impactos percebidos

pela comunidade estão associados ao emprego e à renda, desenvolvimento de infraestrutura e preservação ambiental (SANTOS, LIMA e BRESCIANI, 2017).

O turismo compreende não só o deslocamento, a hospedagem e a visitação de atrativos turísticos, mas também a oferta de todos os produtos e serviços necessários a um espaço turístico (BARBARÁ et al 2007).

Vieira e Vieira (2000, p.111) destacam que:

“a natureza do lugar, sua representatividade econômica, sua inserção em estratégias globais de produção e consumo, e ainda, a conexão em redes mundiais configuram um complexo de circunstâncias que definem uma categoria geoestratégica para os espaços econômicos”.

Neste sentido, o turismo, por sua multissetorialidade, gera uma cadeia produtiva que funciona como uma “atividade territorializada”, um aglomerado local marcado pelo espaço geográfico, pela dependência em relação à territorialidade de seus recursos (BARBARÁ et al, 2007; LEMOS, 2013).

Ferreira e Pompéia (2005, p.22) enfatizam que “a maioria dos pequenos e médios municípios ainda não possuem tradição de buscar alternativa de desenvolvimento que respeite suas características especiais, vantagens comparativas e melhoria da qualidade de vida”. Tais aspectos, dentre outros, são vistos como lacunas a serem preenchidas na implantação do turismo. Compreende-se, ainda, que as estratégias de seu desenvolvimento devam levar em consideração características endógenas e especificidades que nem sempre são possíveis de serem reproduzidas em outras localidades (SANTOS e TEIXEIRA, 2008).

Além da relevância institucional, é importante ressaltar outras áreas que influenciam diretamente na atividade turística (SOUZA et al, 2013). Conforme Figuerola (1985), essas áreas são: política, legal, econômica, tecnológica, ambiental e social.

Cunha e Cunha (2005) destacam que o Brasil, ao aliar-se ao processo de globalização do turismo, adota as normas da OMT, para quem a lógica está calcada no processo de sensibilização, conscientização, interiorização e sustentabilidade do turismo, de forma a promover o planejamento regional integrado, envolvendo, assim, os autóctones no processo.

O planejamento formal do turismo por parte do Estado tem seus antecedentes na França, na década de 1940, com a elaboração do Primeiro Plano Quinquenal do Equipamento Turístico (PEREIRA, 1999). A partir da década de 1960, o planejamento

da atividade tornou-se mais comum nos países europeus. A princípio, os planos de turismo tinham um enfoque urbanístico, atentando apenas para a criação de infraestrutura e planejamento e uso do solo (PEREIRA, 1999; GOMES, 2007).

Silva e Passador (2016) destacam que entre as diversas possibilidades de políticas descentralizadoras, é possível identificar que a promoção do turismo é responsabilidade compartilhada pela União, estados e municípios. Neste contexto, considera-se que o planejamento e a colaboração descentralizada, seguindo uma corrente regionalista, tendem a aumentar a capacidade do turismo em gerar bem-estar para as comunidades (SHONE e MEMON, 2008).

### **2.3.1 Competitividade do Turismo**

A possibilidade de tornar a atividade turística competitiva depende, em grande parte da imagem, organização, qualidade e sustentabilidade do território que será exposto à carga turística identificada, assim como o fortalecimento das atrações, infraestrutura e serviços de turismo como componentes essenciais da configuração do produto turismo, o que gera transformação territorial e mudanças na estrutura socioeconômico da região (VERA, 1997).

Vários estudos publicados recentemente sobre turismo apresentam uma série de experiências internacionais sobre a competitividade na indústria do turismo, tais como estudos de Crouch e Ritchie (1999), Kozak e Remington (1999), Gooroochurn e Sugiyarto (2004), Enright e Newton (2004), Johns e Mattsson (2005), Montanari, Giraldi e Campello (2013), Carmona, Costa e Ribeiro (2014), Borges, Passador, Passador e Arévalo (2015), Paiva, Mendes, Carvalho, e Gonçalves (2016), Knežević Cvelbar, Dwyer, Koman, e Mihalič (2016), Önder, Wöber e Zekan (2017) e Hanafiah, Hemdi, e Ahmad (2017).

A oferta turística é definida como o universo de ativos tangíveis (naturais ou criados), ativos intangíveis (clima, cultura, eventos) e serviços de turismo (restaurantes, hospedagem, transporte, entretenimento) que são oferecidos ao turista efetivamente (VARGAS, BANDEIRA e TOBÓN, 2002).

As atrações turísticas são consideradas como um desses elementos que atraem atenção e motivam os turistas para visitar um determinado destino. Destacam-se os sítios naturais, objetos culturais, etnografia, realizações técnicas, eventos científicos ou artísticos e contemporâneos agendada.

O turismo como um setor da economia, é definido em uma série de atividades altamente complexa, inter-relacionadas, a geração de uma maior concentração de população em sucessivos períodos de tempo curtos, nitidez, em muitos casos, os problemas de disponibilidade de serviços, uso dos espaços públicos, a especulação imobiliária e ainda mais vulneráveis aos desastres naturais.

Para as cidades históricas, esse movimento da população pode comprometer sustentabilidade do patrimônio cultural (BACCI, 2007). O turismo é fenômeno espacial definido como uma prática social coletiva geradora de atividade econômica que possibilita o Desenvolvimento Territorial e define o território desde a capacidade do turista de reconhecer a partir da homogeneidade da atividade turística em que se desenvolve. O território do turismo pode ser definido em diversas escalas de acordo com a capacidade de gestão. A região ou zona turística é vista como um grande planejamento do espaço ou integração levando ao desenvolvimento do turismo. Sua composição espacial estrutura-se, a partir de uma oferta turística homogênea, delimitada normalmente por entidades territoriais existentes. Dentro delas integram diferentes destinos turísticos que oferecem diversos produtos turísticos, embora sejam predominantemente um tipo de produto concreto (ESCALONA, 2004).

O destino refere-se ao território identificado pelos clientes como tal, que pode ser um país, uma região, uma cidade, um distrito ou um determinado local. O destino se distingue por que se especializa em único produto turístico. Essa especialização turística, em muitas circunstâncias, é atingida pelas relações de complementaridade e, também, de concorrência com diversos setores da economia. Reconhece-se pela capacidade de apropriação para a atividade turística de seus residentes habituais, pelo estabelecimento de relações que impulsionam a atividade. A competitividade do produto turístico é altamente dependente da imagem, organização, qualidade e sustentabilidade do destino geográfico em geral (LOPEZ, 1997).

O produto turístico surge da integração da venda de atrativos, serviços e infraestrutura de suporte, em espaços que fazem parte do destino identificado. O seu objetivo é satisfazer os desejos dos visitantes por meio de atividades propícias para seu desfrute.

De acordo com Cabrero, Orihuela, e Zicardi (2003), a competitividade é um processo de geração e difusão de competências, que não depende apenas de fatores microeconômicos, mas também de capacidades oferecidas pelo território, a fim de facilitar as atividades econômicas. Isto é, gerando no espaço físico, tecnológico,

social, ambiental um espaço institucional para atrair e gerar atividades econômicas, para desenvolver riqueza e gerar emprego.

O tema em competitividade não pode ser visto apenas, a partir de uma empresa individual, mas a partir da soma das empresas de um entorno setorial e global, explorando as complementaridades que permitem gerar produtos e serviços que produzem a competitividade regional (CASTILLO, 2004). Ser competitivo em regiões é resultado da capacidade de atrair investimentos no território, não só para os clientes de consumo, mas para os investidores que desenvolvem projetos complementares às atividades desenvolvidas. Para estes fatores-chave referentes ao território, são divididas quatro categorias principais, aplicáveis ao tema turismo regional (SEPÚLVEDA *et al*, 2007):

1. O entorno: baseado em fatores de posição transformadores, como recursos do próprio lugar, geografia, clima e fatores governamentais referidos para a produção do bem ou serviço padrão.
2. Disponibilidade e qualidade dos fatores chave:
  - a) *Tecnologia*: base para pesquisa e desenvolvimento de produtos próprios, o que se mantém atualizado constantemente e que possibilita ampliação da qualidade e melhoria contínua.
  - b) *Recursos humanos*: pessoal habilitado para fazer o trabalho necessário na produção, com especial ênfase na capacitação contínua e apoio permanente no bem-estar.
  - c) *Recursos naturais*: condicionado à sustentabilidade territorial e empresarial, a partir da gestão adequada e bom uso dos recursos na produção.
  - d) *Disponibilidade e custo de capital*: determina o custo de oportunidade para investir continuamente na melhoria e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
  - e) *Infraestrutura*: refere-se à gestão das autoridades locais quanto à prestação de serviços básicos, redes de comunicação e transportes, tais como estradas e rodovias, determinando a possibilidade de desenvolvimento do mercado e tornando viáveis os custos de produção.
3. Demanda interna: o primeiro mercado que aborda a produção é sempre a região ou zona, em que o produto é desenvolvido, a competitividade depende da relação entre a produção e os habitantes comuns do território ocupado, não

apenas como clientes do produto, mas como beneficiários da qualidade da produção.

4. Setores de Apoio: o contexto institucional, como a existência de sindicatos ou instituições reguladoras ou apoio a atividades produtivas, assim como a geração de políticas públicas de incentivos ao investimento e apoio à produção.

Sendo assim, ser competitivo é requisito e referência de valor também nos negócios turísticos. A competitividade liga-se diretamente à capacidade de as empresas reinventarem-se, criarem inovações para dispor de processos eficientes, custos reduzidos, preços acessíveis, serviços de qualidade e, principalmente, um atendimento que satisfaça e favoreça o retorno do cliente ao destino (SEBRAE, 2014). Para isso, a atuação efetiva das esferas públicas e privadas tornam-se essenciais no processo. Em se tratando de comunidades pequenas, fica evidente a necessidade de cooperação entre agentes e locais, como uma possível solução equalizadora para o desenvolvimento de políticas regionais de turismo (SILVA e PASSADOR, 2016).

Seguindo a tendência mundial de globalização do turismo e atendendo a política nacional de regionalização do turismo, o Governo do Estado de Minas Gerais criou o Instituto Estrada Real, com a finalidade de valorizar o patrimônio histórico-cultural, estimulando o turismo, a preservação e revitalização dos caminhos utilizados para o transporte do ouro na época da colonização.

Neste sentido, a regionalização do turismo, orientada para uma identidade local, necessita de uma articulação política, capaz de conciliar as características regionais em uma linguagem global que seja atrativa ao público o qual deve ser suficiente à manutenção da atividade na região (SILVA e PASSADOR, 2016).

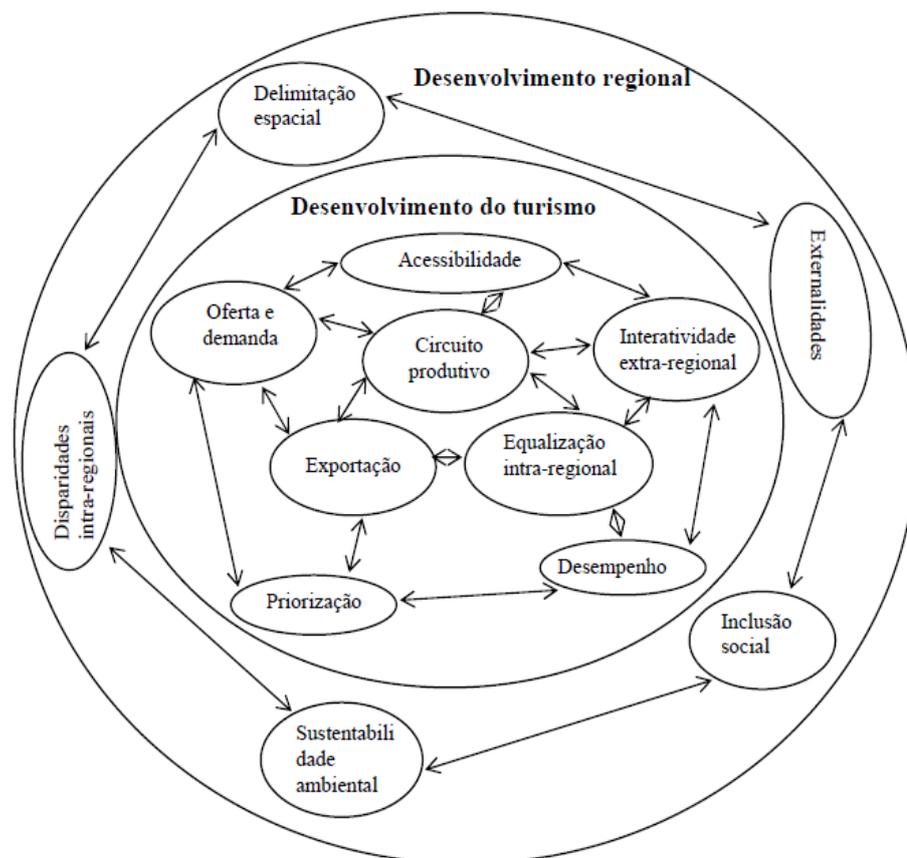
Considerando a necessidade de regionalização e gestão da atividade turística, Tomazzoni (2007) propõe a dimensão econômica do desenvolvimento, por exemplo, que abranja o Desenvolvimento Regional e o desenvolvimento do turismo. Os elementos identificados no Desenvolvimento Regional são: delimitação espacial, disparidades intrarregionais, externalidades, sustentabilidade ambiental e inclusão social. Quanto aos elementos do desenvolvimento do turismo, de acordo com o mesmo autor, podem-se destacar: oferta e demanda; desempenho; priorização; exportação; circuito produtivo; interatividade extrarregional; equalização intrarregional; e acessibilidade.

### 2.3.2 Desenvolvimento Regional e Turismo

De acordo com Tomazzoni (2007), a realização do objetivo principal do Desenvolvimento Regional, por meio do turismo, depende da gestão eficaz das três dimensões e da gestão da articulação entre elas, ou seja, a dimensão econômica, dimensão organizacional e dimensão cultural. Deste modo, cada elemento da dimensão econômica se consolidará se houver ações deliberadas, de acordo com aplicação dos elementos da dimensão organizacional. Para identificar e diagnosticar a configuração da oferta turística, é preciso planejamento e conhecimento. A configuração da oferta é fundamental, para conhecimento e mapeamento da realidade regional, visando à gestão sistêmica (TOMAZZONI, 2007).

A Figura 3 destaca os elementos do desenvolvimento do turismo e elementos do Desenvolvimento Regional.

Figura 3: Elementos do Desenvolvimento Regional e desenvolvimento do turismo – dimensão econômica



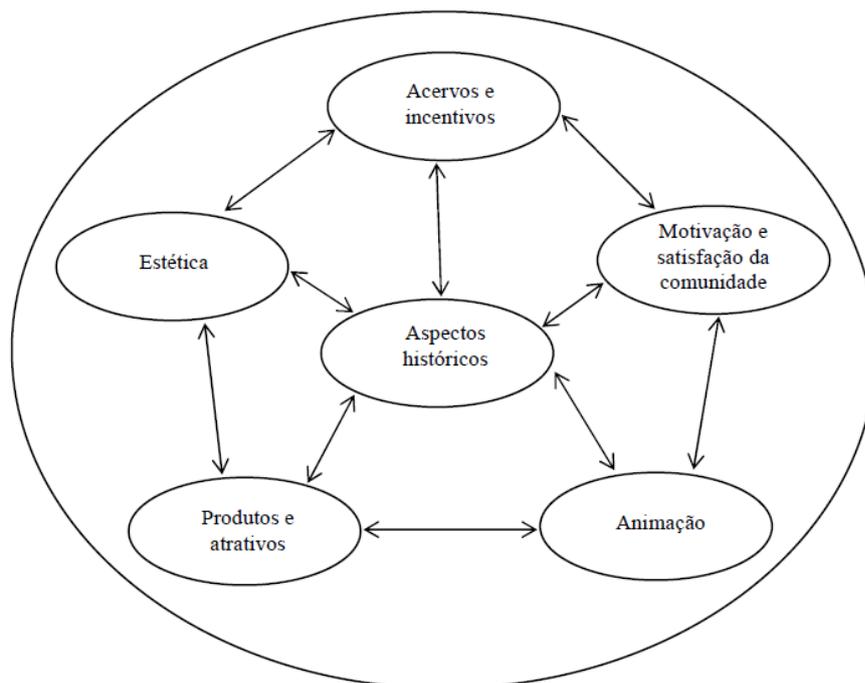
Fonte: Tomazzoni (2007, p. 172).

Conforme mostra a Figura 3, todos os elementos do desenvolvimento do turismo interagem e são suscetíveis a influências de fatores do Desenvolvimento

Regional. Como destacado por Tomazzoni (2007), os elementos apresentados nessa figura estão relacionados apenas à dimensão econômica do turismo.

Já nos elementos presentes na dimensão cultural do turismo (Figura 4), Tomazzoni (2007) aponta os aspectos históricos, acervos e incentivos, estética, produtos e atrativos, animação, motivação e satisfação da comunidade.

Figura 4: Elementos da dimensão cultural do turismo



Fonte: Tomazzoni (2007, p. 175).

Para Tomazzoni (2007), os elementos da dimensão cultural do turismo, representados na Figura 4, possuem a virtude de fortalecer valores de caráter cultural, antropológico e econômico. O autor defende que a cultura popular a qual o Turismo sintetiza representa e projeta as relações sócio-humanísticas que a atividade promove e, considerando a comunidade, é todo o acervo de tradições, modos de vida, costumes, sistemas de produção e expressões de talentos.

O MTUR destaca que são bens culturais de valor histórico, artístico, científico, simbólico, passíveis de se tornarem atrações turísticas. O Ministério esclarece ainda que:

A utilização turística dos bens culturais pressupõe sua valorização, promoção e a manutenção de sua dinâmica e permanência no tempo como símbolos de memória e de identidade. Valorizar e promover significa difundir o conhecimento sobre esses bens, facilitar seu acesso e usufruto a

moradores e turistas. Significa também reconhecer a importância da cultura na relação turista e comunidade local, aportando os meios necessários para que essa convivência ocorra em harmonia e em benefício de ambos (MTUR, 2010, p.17).

Segundo Thompson (1995), cultura são os costumes, valores e ideias, como também o conjunto de crenças, artefatos, objetos e instrumentos que são adquiridos pelos indivíduos. Assim, estimular a integração entre o investimento na cultura, produção cultural e consumo e a complexa dinâmica do Desenvolvimento Regional é hoje um dos mais interessantes desafios, para as próximas décadas, não só a fim de contribuir para o desenvolvimento da região, mas, principalmente, com a finalidade de identificar novas alianças no mundo da cultura, novos campos de experimentação e novos recursos para acessá-los. Nessa perspectiva, criar um novo produto turístico, independente, que seja capaz de ativar fluxos turísticos motivados, para interceptar as novas demandas do turismo nacional e internacionalmente. O potencial de uma determinada área é, portanto, para se tornar um centro de hospitalidade, que consiste em um processo de diversificação do produto turístico ao mesmo tempo em que estimula a dinâmica do ajuste sazonal, um aumento de turistas do exterior e uma forte tendência para inovação. A imagem que uma região quer propor é a de um sistema local, enquanto distrito turístico integrado, capaz de modificar-se continuamente em relação a mudanças exigidas do setor (IRIMIÁS, 2012; CIRELLI e NICÓZIA, 2013; NICÓZIA, 2015).

Tomazzoni (2007) afirma que cada um dos elementos do Desenvolvimento Regional pode ser aplicado à dimensão cultural. No entanto é preciso considerar a delimitação espacial com base nas identidades da cultura local. Deste modo, é possível identificar as externalidades geradas pela cultura, a sustentabilidade das identidades culturais e como a cultura proporciona inclusão social. Da mesma forma, os elementos específicos do desenvolvimento do Turismo Regional aplicam-se à dimensão cultural, pois, segundo o autor, “a cultura regional constitui-se em uma oferta diversificada de atrativos, gerando um circuito produtivo e proporcionando o suprimento de demandas diversas de mercado” (TOMAZZONI, 2007, p. 180).

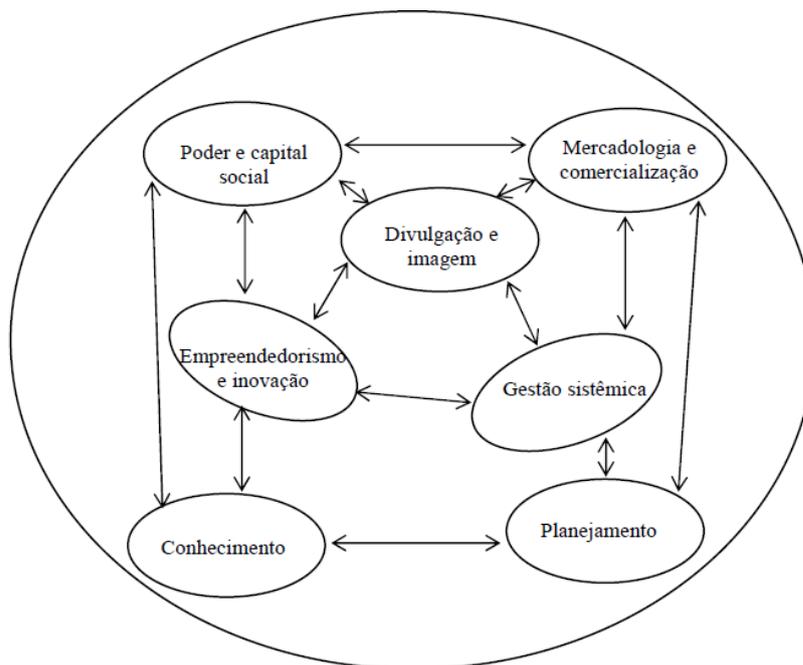
Silberberg (1995) ressalta, inclusive, que existem diferentes graus de motivação para o turismo cultural, sendo a ‘alta motivação’ a que as pessoas com maior motivação cultural frequentam o destino turístico, principalmente, para assistir a performances de teatro, museus e festivais culturais. A ‘motivação em parte’ consiste de pessoas que viajam para destinos turísticos por oportunidades culturais e isso

representa, em parte, oportunidade para visitar amigos ou parentes. As ‘razões adicionais’ em que o turista cuja motivação principal não é a cultura regional, mas que pode incorporá-la ao destino seus planos de turismo cultural e, por último, o ‘acidentalmente motivado’, aqueles que viajam sem destino e que pretendem visitar qualquer atração ou evento cultural, uma vez influenciado pelo destino, por terceiros ou por proximidade física do evento destino. Embora o autor divida em níveis de motivação do turista, para fins desta pesquisa, não será analisado tal aspecto.

Neste cenário, por meio da priorização cultural, incrementa-se a exportação do turismo, o ingresso de riquezas e o desenvolvimento local.

Já os elementos “poder e capital social”, “gestão sistêmica”, “divulgação e imagem”, “mercadologia e comercialização”, “planejamento, empreendedorismo e inovação” são referentes à dimensão organizacional e são apresentados na Figura 5.

Figura 5: Elementos da dimensão organizacional



Fonte: Tomazzoni (2007, p. 178).

O elemento “gestão sistêmica”, por exemplo, relaciona-se com cada um dos elementos da dimensão cultural e da dimensão organizacional, segundo Tomazzoni (2007). O autor ainda reforça que a divulgação e a imagem do turismo regional se fundamentam nos elementos da dimensão cultural.

O nível de atratividade de um destino turístico é em razão de vários elementos tangíveis e intangíveis, que, geralmente, têm um alto grau de interdependência e reciprocidade (NICOSIA, 2015).

Por meio da gestão eficaz dessas três dimensões, bem como da gestão da articulação entre elas, configura-se o Desenvolvimento Regional (PAIXÃO, 2013). Os vários elementos das três dimensões se inter-relacionam e são simultaneamente interdependentes, dependendo de ações deliberadas e planejadas a fim de fazer com que eles possam agir como uma engrenagem bem regulada. Assim, a oferta turística de qualidade depende de planejamento e conhecimento, que, por sua vez, possibilitará o conhecimento e mapeamento da realidade regional (TOMAZZONI, 2007; PAIXÃO, 2013). A articulação Estado e região é a chave do desenvolvimento, tanto no nível regional como no nacional. Uma posição integradora do turismo, no processo de construção da região de destinos, facilitada pelo modo de mercantilização e institucionalização dos recursos territoriais no destino, é central para alcançar objetivos de Desenvolvimento Regional, induzida pelo turismo (BOISIER, 1998; STOFFELEN e VANNESTE, 2016)

Numa outra vertente, qualquer discussão sobre liderança em turismo regional requer a consideração de liderança, num contexto ambíguo, no qual o poder é compartilhado e há múltiplos interesses concorrentes (VALENTE *et al*, 2015).

No estudo desenvolvido por Valente *et al.* (2015), são examinadas as práticas de liderança em duas Organizações de Turismo Regional (OTRs). Na pesquisa adota-se uma abordagem de estudo de caso comparando a liderança do Instituto Estrada Real (IER) e a Associação Circuito do Ouro (ACO). No estudo foram destacados quatro temas que emergiram de liderança, sendo eles: 1) capacidade de produzir resultados; 2) capacidade de mobilizar os atores; 3) articulação e comunicação de metas e ações; e 4) articulação de papéis e responsabilidades. Com os resultados discutem-se aspectos relacionados à governança e ao conflito hierárquico entre mercado e o governo (políticas públicas) nas duas OTRs e as implicações para a prática de liderança. Identificou-se que a liderança da ACO foi capaz de mobilizar efetivamente outros níveis de governo. No entanto essa liderança não entregou resultados na velocidade requerida pelo setor privado. Já o IER é uma estrutura de governança orientada pelo mercado e suas práticas de liderança conseguem efetivamente mobilizar o setor privado. Assim, verificou-se que o IER operara em isolamento as ações do governo e outras entidades ligadas ao turismo.

No setor de turismo, grupos comunitários regionais, os organismos do setor público, os interesses do setor privado, organizações não governamentais e sem fins lucrativos e as agências são, muitas vezes, motivadas por uma série de interesses e objetivos. Na verdade, o cenário de interesses no turismo regional é complexo e heterogêneo. Alguns atores podem partilhar algumas preocupações, mas podem deter outros valores e interesses que são únicos, competindo com interesses de outros atores (CROSBY e BRYSON, 2005). Dada essa complexidade de interesses, torna-se necessário, portanto compreender em que a capacidade de conduzir reside (tanto em indivíduos e como em organizações) e como a liderança é praticada nesta complicada e cada vez mais tênue esfera público-privada (DREDGE e THOMAS, 2009; BRAMWELL e LANE, 2011).

Neste contexto, cabe aprofundar a discussão, no que diz respeito a políticas públicas, sobretudo as de turismo no País e no Estado de Minas Gerais.

#### **2.4 Políticas Públicas**

Nos últimos vinte anos, identificou-se o ressurgimento de um importante campo de conhecimento denominado políticas públicas. De acordo com Souza (2006), diversos fatores contribuíram, para a maior visibilidade da área, como a adoção de políticas restritivas de gasto, que passaram a dominar a agenda da maioria dos países, e as novas visões sobre o papel dos governos substituíram as políticas keynesianas do pós-guerra por políticas restritivas de gasto. Assim, do ponto de vista da política pública, o ajuste fiscal implicou a adoção de orçamentos equilibrados entre receita e despesa e restrições à intervenção do Estado na economia e nas políticas sociais.

A definição de política envolve uma complexidade de fenômenos relacionados à ideologia, filosofia, história, entre outros, que interferem no entendimento do termo. Neste sentido, compreende-se política como um conjunto de esforços empreendidos pelas pessoas que têm como objetivo participar do poder ou influenciar a sua distribuição (CASTRO e FALCÃO, 2004).

De acordo com Laswell (1936), a expressão *policy analysis* (análise de política pública) pode ser entendida como forma de conciliar o conhecimento científico e o conhecimento acadêmico com a produção empírica dos governos. Pode-se ainda compreender como forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo (SOUZA, 2006).

Simon (1957) introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos, argumentando que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. O autor destaca que a racionalidade dos decisores públicos é sempre limitada por problemas como informação incompleta, autointeresse dos que decidem, tempo para a tomada de decisão, dentre outros. No entanto a racionalidade pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos atores e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios (SOUZA, 2006).

A política pública também pode ser compreendida como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente (EASTON, 1965). Conforme Souza (2006), o autor destaca que as políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, que influenciam seus resultados e efeitos.

Para Souza (2006), o racionalismo defendido por Laswell e Simon foi questionado por Lindblom (1979), o qual propôs a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório. Assim, as políticas públicas precisariam incorporar outros elementos à sua formulação e à sua análise, além das questões de racionalidade, tais como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse (LINDBLOM, 1979).

Para Peters (1986), a política pública é a soma das atividades dos governos, os quais agem diretamente ou por delegação e que influenciam a vida dos cidadãos. Já Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos (SOUZA, 2006).

O termo “política” pode ser caracterizado por uma série de procedimentos, sejam estes formais ou informais. Tais procedimentos exprimem relações de poder que são destinados a solucionar, pacificamente, os conflitos relacionados aos bens públicos (RUA, 1998). Já políticas públicas constituem um conjunto de ações executadas pelo Estado, enquanto sujeito, dirigidas a atender às necessidades de toda a sociedade, no qual são formadas por linhas de ação que devem estar direcionadas ao bem comum e buscar satisfazer ao interesse público (DIAS, 2003).

De acordo com Souza (2006), não existe uma única, nem melhor definição sobre o que seja política pública. Pode-se considerar que a definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.

Dye (2005, p. 101) complementa que “as atividades políticas geralmente giram em torno de instituições governamentais específicas - o Congresso, a presidência, os tribunais, os estados, os Municípios e assim por diante”. Essas instituições oficialmente estabelecem, implementam e fazem cumprir as políticas públicas. O autor ainda entende por Políticas Públicas as decisões e escolhas tomadas pelos governantes.

Do ponto de vista teórico-conceitual, a política pública, em geral e a política social, em particular, são campos multidisciplinares e seu foco está nas explicações sobre a natureza da política pública e seus processos (SOUZA, 2006). Por isso, uma teoria geral da política pública implica a busca para sintetizar teorias construídas no campo da sociologia, da ciência política e da economia. As políticas públicas repercutem na economia e nas sociedades, daí porque qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade. Essa é também a razão pela qual pesquisadores de diversas disciplinas, dentre elas economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento, gestão e ciências sociais aplicadas partilham um interesse comum na área e têm contribuído para avanços teóricos e empíricos (SOUZA, 2006).

Outro elemento, mais diretamente relacionado aos países em desenvolvimento e de democracia recente ou recém-democratizada, é que, na maioria desses países, em especial os da América Latina, ainda não se conseguiu formar coalizões políticas capazes de equacionar minimamente a questão de como desenhar políticas públicas capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e de promover a inclusão social de grande parte de sua população. Neste sentido, as respostas a este desafio não são fáceis nem claras ou consensuais. Muitos fatores externos e internos influenciam-nas diretamente. No entanto o desenho das políticas públicas e as regras que regem suas decisões, elaboração e implementação, também, influenciam os resultados dos conflitos inerentes às decisões sobre política pública (SOUZA, 2006).

A Política Pública pertence ao campo de estudo da Ciência Política, que trata das decisões do governo, buscando o atendimento das necessidades coletivas (DIAS

e MATOS, 2012). Nessa perspectiva, as políticas públicas surgem com o objetivo de amenizar, ou até mesmo solucionar conflitos que, por hora, sejam gerados, em virtude das diversas diferenças existentes na sociedade, além de buscar atender às necessidades das populações. O surgimento de políticas públicas se caracteriza como uma forma de gerir os problemas e as demandas coletivas. Dias e Matos (2012, p. 14) enfatizam que “através da utilização de metodologias que identificam as prioridades, racionalizando a aplicação de investimentos e utilizando o planejamento como forma de se atingir os objetivos e metas predefinidos”.

No que diz respeito a políticas públicas de Desenvolvimento Regional, fica evidente, no documento publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2015, que, apesar do maior debate sobre as questões do Desenvolvimento Regional, é necessária uma discussão aprofundada sobre as evidências que os estudos acadêmicos têm trazido à luz na discussão de política regional, no Brasil e no mundo, para sua efetiva reformulação e avaliação. O documento ainda destaca que se deve ter em mente a necessidade de uma provisão adequada tanto de infraestrutura física (logística, mobilidade urbana, saneamento, energia etc.) quanto de infraestrutura social (educação e atendimento de saúde) para se alcançar um melhor padrão de qualidade de vida da população localizada em diferentes pontos do território. Assim sendo, a política regional deve focar os fatores causadores das desigualdades entre regiões no sentido de que as intervenções propostas sejam capazes de reduzir a reprodução de tais desigualdades de forma estrutural e duradoura (IPEA, 2015).

Entre os anos 2000-2010, é destacada a recuperação de recursos e instrumentos de política regional. A atuação do governo federal foi amplamente retomada com reflexos positivos para o processo de desconcentração produtiva em curso. Apesar de se poder afirmar que vários instrumentos de política pública tiveram um positivo alcance regional, é necessário evidenciar que o tema Desenvolvimento Regional (política regional) continuou sendo tratado tangencialmente no âmbito das decisões estratégicas do Estado brasileiro (IPEA, 2015).

Existe uma onda crescente de interesse tanto sobre o tema do Desenvolvimento Regional quanto sobre as avaliações de políticas. No campo internacional, isto é salientado por Barca, McCann e Rodríguez-Pose (2012), que examinam o emergente repensar sobre as formas de intervenção da política de Desenvolvimento Regional, quais sejam, as abordagens baseadas em regiões versus

as políticas não espaciais – isto é, sem um foco explicitamente regional (RESENDE, *et al* 2015). De acordo com Hudson (2006), tornou-se cada vez mais difícil para o Estado, dentro da economia globalizada, altamente competitiva e baseada no conhecimento, sozinho, produzir "soluções" para problemas regionais complexos e diferentes.

Apesar do recente avanço, na tentativa de aprimoramento da política regional, no Brasil, ainda é preciso definir um sistema, para monitoramento e avaliação dos instrumentos da referida política, que abranja todas as formas de intervenção, tanto no nível da empresa ou individual quanto no nível de municípios, microrregiões, estados e macrorregiões (IPEA, 2015). É imprescindível avaliar o impacto de cada uma das alternativas e analisar o custo-benefício dos instrumentos a serem utilizados.

Além disso, deve-se ter em mente que as políticas de planejamento e Desenvolvimento Regional devem ser capazes de pôr em acordo os diferentes níveis de governo – desde os agentes locais, passando pelos governos estaduais, e caso necessário, até o governo federal, além de entes públicos e entes privados, com o intuito de melhor executar a referida política. Estes são alguns dos desafios que estão postos e devem ser superados pelos formuladores de políticas com foco para o Desenvolvimento Regional. Tais desafios são também oportunidades para transformar a maneira de fazer política de Desenvolvimento Regional e melhorar de forma consistente o padrão de vida das pessoas que realmente necessitam (IPEA, 2015, p. 53).

Assim, considerando o setor de turismo, para Beni (2003), as políticas públicas são orientações específicas para a gestão permanente do turismo, abrangendo os inúmeros aspectos operacionais da atividade. Solha (2006) complementa afirmando não restar dúvida de que a política do turismo deve funcionar tanto no estímulo e no controle direto do desenvolvimento do turismo como na proteção dos interesses da sociedade.

Quando se refere a políticas públicas de turismo, a proposta do governo brasileiro, desde 2003, tem sido a regionalização das ações. De acordo com o Ministério do Turismo, a atuação regionalizada proporciona planejamento descentralizado e compartilhado, com os municípios atuando de maneira complementar, tendo em vista o objetivo geral que é o desenvolvimento sustentável da atividade (BRASIL, 2013).

#### **2.4.1 Políticas Públicas de Turismo no Brasil**

O planejamento do turismo, na América Latina, seguiu as orientações europeias e buscava, predominantemente, adequar-se às demandas dos turistas internacionais, negligenciado os efeitos ambientais e socioculturais causados pela

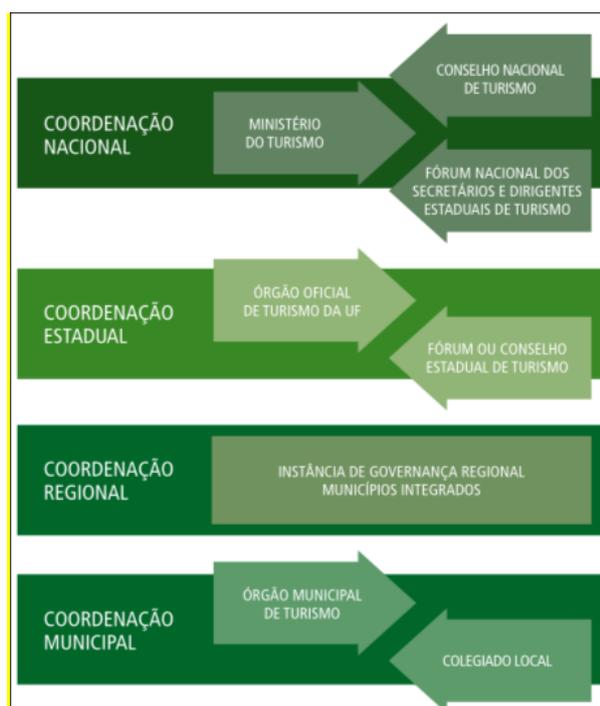
atividade (PEREIRA, 1999). Antes dos anos 70, a política pública de turismo no Brasil abordava os benefícios econômicos da atividade, preocupação esta que se consolidou, na década de 1980, período em que se buscou a criação de facilidades que aumentassem o número de turistas e a entrada de recursos financeiros. Neste período, passou-se a adotar a concepção de produto turístico, o qual, para se viabilizar, requeria a realização de planos de desenvolvimento do turismo. Já nos anos 90, a administração pública passou a atentar para os efeitos provocados pelo turismo, incentivando ações como o Programa de Certificação em Desenvolvimento Sustentável (PCTS) (PEREIRA, 1999; GOMES, 2007).

No Brasil, a partir da década de 1990, teve o início de uma nova fase nas políticas relacionadas ao turismo, pela implantação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT). O PNMT previa capacitação de agentes locais que atuassem como multiplicadores da proposta de valorização do turismo como importante propulsor de desenvolvimento econômico, associando a isso a preservação local, seja ambiental, social e/ou cultural (TRENTIN e FRATUCCI, 2011).

Em 2003, o programa ganhou maior direcionamento com a criação do Ministério do Turismo e da elaboração do PNT 2003-2007. A organização do PNT segue uma estrutura lógica, que interliga as diretrizes estratégicas, os objetivos e resultados esperados e a proposição e o desenvolvimento de programas, projetos e ações. Assim, dentre os vários programas do PNT, destaca-se o Programa de Regionalização do Turismo, que, semelhante às ações adotadas em Minas Gerais, incentiva a formatação de roteiros regionais. Foram identificadas 116 regiões turísticas do Brasil, que passaram a ser trabalhadas pela administração pública, para estruturar os produtos turísticos nessas regiões e comercializá-los (GOMES, 2007).

Em 2007, foi apresentado o PNT 2007-2010, revisando o PNT 2003-2007 e incluindo novas propostas. Com o mote “Uma viagem de inclusão” o novo plano inovou em temas como acessibilidade e com a inclusão social fazendo parte de seus objetivos estratégicos (KANITZ *et al.*, 2010). Surgiu, também, um novo ator, responsável pela coordenação regional da atividade: as instâncias de governança regional. Essas instâncias, com representação do setor público (municípios), da iniciativa privada e da sociedade civil organizada, teriam como objetivo promover o diálogo e o alinhamento de interesses comuns regionais (BRASIL, 2007).

Figura 6: Estrutura de coordenação da gestão descentralizada PNT 2007-2010



Fonte: Brasil (2007).

Conforme ilustra a Figura 6, a estrutura de coordenação e gestão descentralizada do turismo visa cumprir a função de articulação, em todos os elos da cadeia de relacionamento, destacando, sobretudo, as instâncias de representação regional do turismo, em que a atividade se realiza. A partir desta estrutura, a criação dos conselhos municipais do turismo foi essencial para a organização de instâncias de representação regional, complementando assim o sistema nacional de gestão do turismo (BRASIL, 2007).

O grande desafio na produção de dados sobre a economia do turismo é que, diferentemente de outros setores da economia, nem toda a produção gerada nas Atividades características do Turismo (ACTs) está associada ao turismo (TOMAZZONI, 2007; IPEA, 2015).

Ressalta-se que uma das metas do PNT 2007-2010 e que permaneceu no PNT 2013-2016 trata da estruturação de 65 destinos com padrão de qualidade internacional, que passaram a ser chamados de destinos indutores do desenvolvimento turístico regional. Deste modo, o MTUR desenvolveu capacitações aos gestores desses destinos, a fim de propiciar melhores condições de gestão e garantir sua competitividade internacional. Desenvolvidos, esses destinos vão como âncoras, atraindo os turistas, bem como multiplicadores de boas práticas aos

demais municípios da região (BRASIL, 2013). O município de Tiradentes (MG) é uma destes destinos e, também, objeto desta pesquisa.

Lançado em 2004 pelo Ministério do Turismo, o PRT se orienta com base nas seguintes diretrizes: Gestão Coordenada; Planejamento Integrado e Participativo; e Promoção e Apoio à Comercialização (BRASIL, 2007).

Com a reformulação do PRT, em 2013, a região foi destacada como foco do planejamento, agora não se fala mais de ação municipal independente, os municípios fazem parte de um contexto maior que é a região e sua atuação deve ter em vista sempre esse conceito. O Programa consiste num instrumento que busca desenvolver a atividade turística como elemento de melhorias socioeconômicas nos municípios que possuem nesta atividade, um potencial para o mercado.

Por outro lado, se não for desenvolvido de maneira sustentável e planejado, o turismo pode trazer sérios problemas ao local em que é praticado (SOARES, EMMENDOERFER e MONTEIRO, 2013).

De acordo com Beni (2006), o valor agregado percebido pelo turista em relação às destinações complementares, trabalhadas em conjunto, é maior que os valores percebidos de maneira individual e isolada. Os modelos de multidestinação, como no caso dos circuitos turísticos, possibilitam que o visitante busque não apenas os principais destinos, mas também os destinos secundários e complementares, gerando assim um maior aproveitamento do espaço geográfico da região (TOMÁS e MASGRAU, 1998). O potencial turístico da multidestinação proporciona, além de uma otimização das expectativas do grupo de viajantes que podem ser diferentes entre os membros do grupo, a combinação de interesses de todos os participantes no itinerário, pouco prováveis nos itinerários de destino simples (RAMOS *et al* 2011).

O PNT 2013-2016 tem como diferencial basicamente a inclusão nos objetivos estratégicos da preparação do turismo brasileiro para os megaeventos. O documento trata, também, da intenção em promover a participação de estados e municípios na formulação das políticas de turismo. Mantendo as diretrizes da regionalização como fórmula de sucesso, o Ministério declara que, em 2013, 3.635 municípios brasileiros estavam organizados em 276 regiões turísticas (BRASIL, 2013).

O desenho do PRT não sofreu alterações expressivas em sua filosofia, em sua revisão consideram-se pontos como ampliação da participação e do diálogo, geração de oportunidades de emprego; redução das desigualdades, sustentabilidade, inovação, etc. (BRASIL, 2013).

A distribuição das ocupações no turismo é distinta entre as regiões. Em dezembro de 2011, a região Sudeste respondia por 51% das ocupações no setor turismo, seguida por Nordeste, com 23%; Sul, com 12%; e, no mesmo patamar, as regiões Norte e Centro-Oeste, com 7%. Quando se observa separadamente o segmento formal, esta distribuição se altera significativamente. O Sudeste participa com 59% dos empregos formais das ACTs e o Nordeste com apenas 16%; o Sul, com 14%; o Centro-Oeste, com 7%; e o Norte, com 4% (IPEA, 2015).

#### **2.4.2 Políticas Públicas de Turismo no Estado de Minas Gerais**

Por meio de uma estruturada rede de governança, a política pública do turismo de Minas Gerais é executada de forma regionalizada, organizada e descentralizada, articulando-se com as Associações de Circuitos Turísticos, respeitando o mosaico cultural e natural do Estado e alcançando 447 municípios mineiros (MINAS GERAIS, 2011).

Oliveira (2012) afirma que, de maneira geral, quanto mais vagos e inconsistentes são apresentados os objetivos das políticas, mais discricionária se torna a ação dos seus executores e, conseqüentemente, a distorção entre o que foi desenhado e o executado.

Em Minas Gerais, ainda na década de 1990, foi criado o Conselho Estadual de Turismo (CET), o qual criou o Fundo de Assistência ao Turismo (FASTUR) e foi elaborado o Plano Integrado para o Desenvolvimento do Turismo em Minas Gerais (PLANITUR/MG), que abordou o desenvolvimento do turismo, defendendo a implantação de novos polos turísticos. O FASTUR foi criado com o objetivo de financiar pessoas jurídicas que apresentassem projetos enquadrados aos objetivos do PLANITUR/MG. O CET tinha por finalidade aprovar planos, programas e projetos relacionados à política estadual de turismo (PEREIRA, 1999).

O CET, assim como o PLANITUR/MG, apesar das expectativas criadas, não obteve sucesso em sua aplicabilidade. Assim, iniciou-se, no final da década de 1990, um período marcante para o setor em Minas Gerais, no qual foi criada a Secretaria de Estado do Turismo de Minas Gerais (SETUR-MG) e elaborou-se uma política de turismo para o estado, tendo como eixo principal a criação dos circuitos turísticos (GOMES, 2007).

A construção de uma política pública de turismo, baseada na descentralização e regionalização, deu-se a partir da criação da SETUR em Minas Gerais. A gestão

integrada dos recursos, para promover e desenvolver o turismo, foi a base para o desenvolvimento de uma metodologia inovadora para a indução à formação de Circuitos Turísticos em Minas Gerais (BOLSON, 2006).

A partir de 1999, o governo de Minas Gerais implantou ações que também contribuíram para turística no Estado. Com a criação da Secretaria de Estado do Turismo, foi implantada a Política de Circuitos Turísticos. Os circuitos turísticos constituem-se em agrupamentos de municípios com características turísticas semelhantes, localizados dentro de uma região geográfica limitada, que se unem para organizar e desenvolver a atividade de forma sustentável. Podem associar-se ao circuito o poder público e membros da sociedade civil (SANTOS e GOMES, 2007).

Trata-se de uma associação que reúne poder público, setor privado e demais interessados no desenvolvimento do turismo na região onde se localizam. A instituição é mantida por mensalidades dos associados e, assim, cumprindo com as exigências do governo estadual, o Circuito Turístico passa a se beneficiar de recursos e incentivos do Estado (SETUR-MG, 2006). Com uma gestão unificada e participativa, o circuito tem a autonomia de representar seus municípios integrantes na política de turismo do Estado, encaminhando projetos, solicitando recursos, etc., além disso, apenas integrado em circuitos turísticos um município é contemplado pela política de recursos de turismo estadual (RAMOS, 2007). A complementaridade na formação de circuitos turísticos se torna essencial e muito visível. O desenvolvimento conjunto de produtos turísticos, como a formação de roteiros, junto à singularidade que cada município possui, possibilita um maior valor agregado percebido ao visitante (RAMOS, BARTHOLO JUNIOR e MELLO, 2011).

Cabe, ainda, destacar que a Constituição Estadual de 1989 foi outro marco para o turismo estadual, uma vez que tal documento, de forma inédita, obrigou o poder público a elaborar uma política estadual voltada à atividade. A Constituição também passou a reconhecer o turismo como uma atividade econômica e de desenvolvimento social e cultural (GOMES, 2007).

A política pública de circuitos turísticos, implantada em Minas Gerais, articulou os agentes das regiões turísticas do Estado em uma rede, criando uma nova estrutura de governança. Esta nova estrutura passou a influenciar nos comportamentos (oportunismo e racionalidade limitada) dos agentes, bem como nos atributos de suas transações (incerteza, frequência, especificidade de ativos) (GOMES, 2007).

Nos últimos tempos, vem sendo comum discutir sobre a possibilidade de reduzir o papel do governo no planejamento do desenvolvimento, entretanto, no turismo, no qual se podem gerar efeitos de demonstração de força, o governo desempenha ainda uma função importante de juiz dos critérios e de aceitabilidade (LICKORISH e JENKINS, 2000).

Conforme Cabrera (2002), as políticas de turismo, também, têm se caracterizado por uma maior abertura do Estado à participação do setor privado. Assim sendo, tais políticas devem estimular a articulação entre o setor público e a iniciativa privada, mas dentro do conceito de que o objetivo primeiro do turismo é melhorar a qualidade de vida das populações dos núcleos receptores. Para Pinho *et al.* (2005), o escopo, por excelência, das políticas de desenvolvimento é o da articulação da coordenação dos agentes. Entretanto, para que a cooperação possa avançar, devem ser superados os entraves gerados pela rivalidade visando à formação de laços de confiança recíproca (PINHO *et al.*, 2005; GOMES, 2007; TOMAZZONI e COSTA, 2015).

Em muitos casos, as políticas de desenvolvimento tendem a ganhar com uma articulação extramunicipal. Isso ocorre, porque nem toda localidade congrega atrativos turísticos suficientes, para se desenvolver como centro de recepção, dependendo, por vezes, de se trabalhar com os existentes no seu entorno. Deste modo, as políticas de Desenvolvimento Regional devem contemplar a implantação de uma agência regional de desenvolvimento que tenha condições de conceber e operacionalizar estratégias direcionadas à potencialização das sinergias no desenvolvimento de arranjos produtivos, levando em conta as especificidades presentes em cada região. Sendo assim, ao se pensar em regiões turísticas, é essencial considerar certa homogeneidade entre os municípios (BAHL, 2004; PINHO *et al.*, 2005; GOMES, 2007).

Assim, para o desenvolvimento do turismo, o elemento tão importante quanto a indução à articulação dos agentes, em uma região turística, são os investimentos do Estado em saneamento, transportes e educação nas regiões turísticas, pois um dos fatores que impedem que o turismo se desenvolva no Brasil é a falta de infraestrutura básica (CABRERA, 2002). Além disso, em virtude da evolução da atividade turística, em várias regiões do Brasil, é fundamental desenvolver elementos, para fomentar e monitorar a competitividade dos destinos turísticos e oferecer dados

estratégicos, para subsidiar ações de gestores públicos para o desenvolvimento dessas atividades (SEBRAE, 2014).

### **2.4.3 O Instituto Estrada Real**

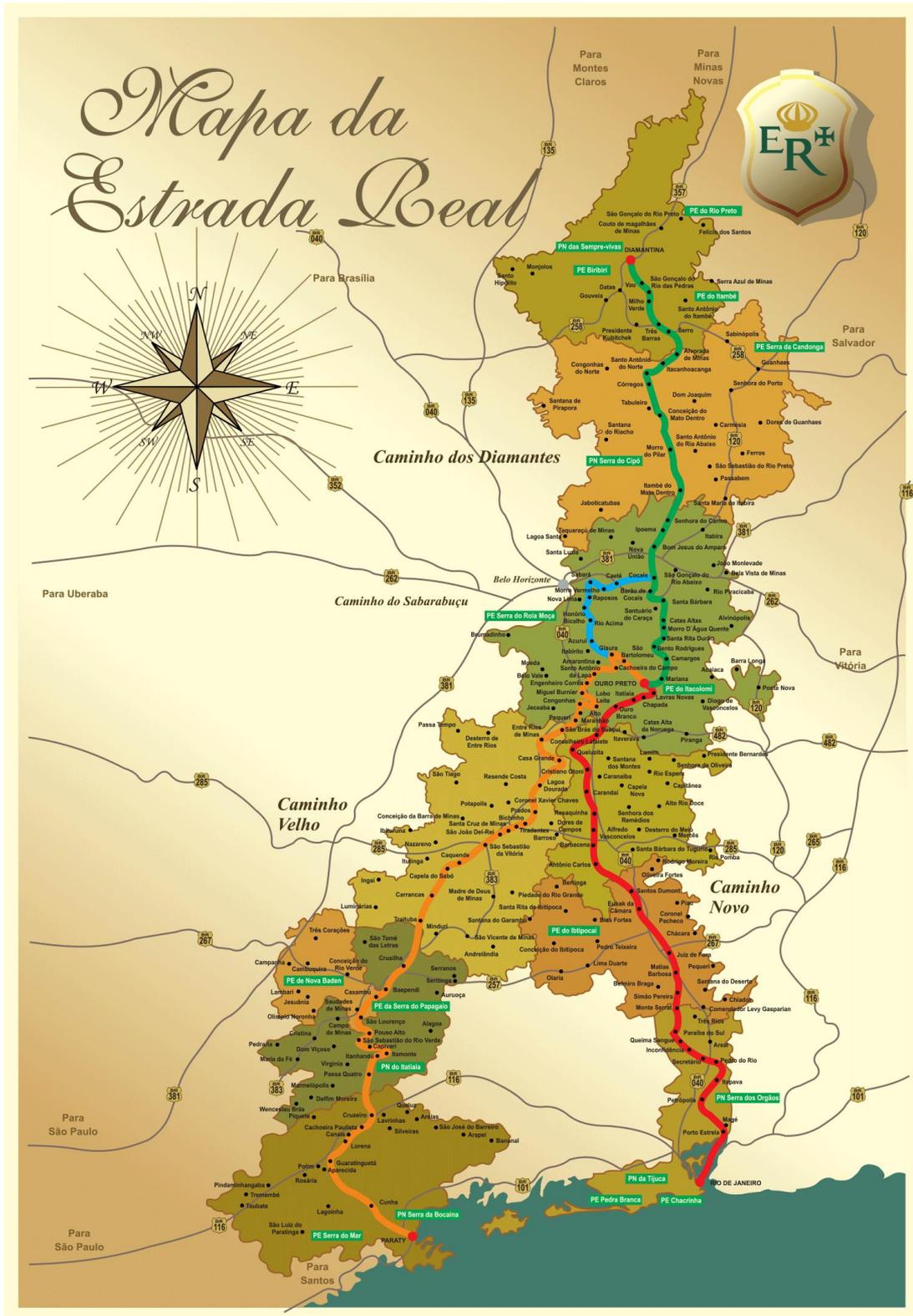
O projeto de desenvolvimento turístico, criado pelo Governo do Estado de Minas Gerais (Lei Estadual nº 13.173/99), que instituiu a “Estrada Real”, teve como pressuposto os “caminhos e suas variantes construídos no século XVII, XVIII e XIX, no território do Estado” (RENGER, 2007, p. 136).

O Instituto Estrada Real é uma sociedade civil sem fins lucrativos, criado em 1999 e financiado pelo Sistema da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que tem por objetivos organizar, fomentar e gerenciar o produto turístico Estrada Real, maior rota turística do país. São mais de 1.630 Km de extensão, passando por Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. O trabalho realizado na Estrada Real beneficia inúmeros municípios e diversas localidades. As atrações culturais, históricas, gastronômicas e ecológicas são apreciadas e visitadas por turistas de todo o mundo (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2006).

Decorrente da PNT, instituída pelo Ministério do Turismo pela lei 11.771 de 2008, foi ainda instalada a Agência de Desenvolvimento do Turismo da Macrorregião Sudeste (Adetur/SE) que tem como finalidade “promover o desenvolvimento do Turismo Integrado à Macrorregião Sudeste do Brasil, exercendo gestão estratégica e compartilhada por meio de programas, projetos e ações de interesse comum aos Estados (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2006).

Os circuitos, institutos e agências que atuam na área de abrangência da Estrada Real (Figura 7) vêm promovendo, de forma participativa e descentralizada, a gestão de projetos e ações focados no desenvolvimento turístico da região, os quais, muitas vezes, acabam associados à ideia de governança regional (BARBARÁ et al, 2007).

Figura 7: Mapa da Estrada Real



Fonte: Instituto Estrada Real (2006).

- Caminho Velho
- Caminho Novo
- Caminho dos Diamantes
- Caminho do Sabarabuçu

De acordo com a Figura 7, é possível identificar o Caminho Velho que foi a primeira via que ligava a região produtora de ouro em Minas Gerais ao litoral fluminense, aberta oficialmente pela coroa portuguesa no século XVII. Já o caminho novo foi aberto, para ser uma alternativa ao Caminho Velho, tornando-se uma via mais fácil e rápida para o escoamento da produção de ouro e diamante. O Caminho dos Diamantes consiste numa via que liga Diamantina a Ouro Preto e passou a ser importante, após 1729, quando os diamantes ganharam destaques na economia brasileira e portuguesa. O Caminho de Sabarabuçu foi criado como rota alternativa entre caminho dos diamantes e Ouro Preto, margeando o rio das velhas.

Em razão da relevância deste roteiro turístico e dos atrativos de alguns municípios, que fazem parte da Estrada Real, torna-se importante compreender os agentes envolvidos no setor de turismo sob a perspectiva de *clusters*.

Cassiolato e Lastres (2006) apresentam como definição para os *clusters* a proximidade territorial dos agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e organizações públicas e privadas). Para os autores, a economia de *clusters* ou polos é capaz de gerar vantagens competitivas pela proximidade geográfica entre os atores.

Considerando a lógica do pensamento de *clusters*, analisar o desenvolvimento da atividade turística sob tal perspectiva torna-se proveitosa, uma vez que um produto turístico só pode ser consumido, na região de produção, fato contrário à grande parte dos demais setores de atividade econômica (JONES *et al*, 2003).

Os *clusters* turísticos são definidos como "...aglomerados de atrativos turísticos, infraestruturas compatíveis, equipamentos e serviços receptivos e organizações turísticas concentradas em âmbito geográfico bem delimitado" (PETROCHI, 2009, p.12).

Para Beni (2001, p.107), o *Cluster* caracteriza-se por ser "um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com excelência gerencial, concentrado num espaço geográfico delimitado". Assim, ainda segundo o autor, quando esse espaço é apropriado pela atividade turística e pelos diferenciais de seus atrativos culturais, ocorre o início de um processo produtivo impactante e abrangente dos setores da atividade econômica, com destaque para o terciário (BENI, 2001).

De acordo com Artavia (2000), o *cluster* turístico pode ser dividido em três níveis: o primeiro nível caracteriza-se pelos equipamentos e serviços turísticos. Destacam-se, neste nível, os *Órgãos de Apoio* envolvidos no *cluster*, como:

associações, câmaras, sindicatos, conselhos e secretarias municipais. Ainda no nível 1, encontram-se os serviços de *Alimentação* como: restaurantes, bares e cafés. Na sequência, são relacionados os serviços de *Hospedagem*, como: hotéis, pousadas e *campings*. Como último serviço turístico do nível 1, destacam-se os *Serviços de Apoio*, como: bancos, comércio em geral, artesanato e centrais de atendimento ao turista.

Já o segundo nível caracteriza-se, primeiramente, pelas *Atrações* como: parques, centros de lazer, museus, cassinos e igrejas. Em seguida, os *Aspectos Motivacionais*, como: naturais, histórico, ecoturismo e aventura. Ainda no nível 2, o *Transporte e infraestrutura* também são considerados, como: transporte urbano, companhias aéreas, vias de acesso, comunicação e serviços de saúde. Já o terceiro e último nível caracteriza-se pela *Capacitação*, como: escolas, universidades e educação profissional. Em sequência, os elementos de *Promoção* do turismo como: secretarias de turismo, mídias, operadoras e governo.

Por fim, como elemento do último nível, estão os *Outros Serviços*, como: segurança, representada pelas polícias militar e civil, e planejamento e urbanismo. Deste modo, o estágio de clusterização, baseado nos três níveis destacados, permite analisar o grau de consolidação do destino turístico.

#### **2.4.4 Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes**

O primeiro dado a ser extraído dos documentos é de que o Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes foi fundado, no ano de 2000, no município de Santa Cruz de Minas, constituindo-se como uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, gozando de autonomia financeira e administrativa. No entanto a data de fundação pode ser lida enquanto parâmetro, para legitimar as ações empreendidas pelo Governo do Estado de Minas Gerais, a partir da publicação da Lei Estadual nº 13.341, de 28 de outubro de 1999 (MINAS GERAIS, 1999), a qual estabelece que os governos municipais devam se articular de forma regionalizada, para que o turismo possa ser planejado, a partir do pensamento do planejamento turístico participativo. O Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes foi, assim, certificado em 18 de maio de 2005 (SETUR, 2007; OLIVEIRA e FUCHS, 2013).

Um aspecto relevante, no que tange ao processo de certificação, é a participação da comunidade, durante os processos de desenvolvimento turístico, que representam a divisão das responsabilidades entre os atores locais envolvidos no

processo de planejamento (CIRCUITO TURÍSTICO TRILHA DOS INCONFIDENTES, 2010).

O desenho institucional do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes é compreendido, a partir da participação social e da gestão participativa, as quais podem ser vislumbradas, mediante a leitura e apreciação do Estatuto da Associação do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, assim como do Regimento Interno e do caderno de atas das assembleias deliberativas. Estes instrumentos legais criam o conjunto de regulamentos internos que visam à organização, administração e funcionamento do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes (OLIVEIRA e FUCHS, 2013).

Atualmente, são 22 municípios associados ao Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, a saber: Alfredo Vasconcelos, Antônio Carlos, Barbacena, Barroso, Carrancas, Conceição da Barra de Minas, Coronel Xavier Chaves, Dolores de Campos, Entre Rios de Minas, Ibituruna, Itutinga, Lagoa Dourada, Madre de Deus de Minas, Nazareno, Piedade do Rio Grande, Prados, Resende Costa, Ritópolis, Santa Cruz de Minas, São João Del-Rei, São Tiago e Tiradentes. A sede do circuito está situada no município de São João Del Rei.

Os municípios que integram este Circuito Turístico evocam tradição e poesia, guardando em seus caminhos e recantos parte significativa da história de Minas e do Brasil. Berço do herói da Inconfidência Mineira, Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes e do ex-presidente Tancredo Neves, é o destino ideal, para quem aprecia belas paisagens, arte e manifestações culturais típicas que exaltam a autêntica cultura mineira (OLIVEIRA, JANUÁRIO, 2007; CIRCUITO TURÍSTICO TRILHA DOS INCONFIDENTES, 2010).

Neste sentido, os chamados “circuitos” reúnem “poder público, iniciativa privada, sociedade civil organizada, podendo abranger organizações da sociedade civil de interesse” (BARBARÁ *et al*, 2007, p. 2). Assim, a Política de Regionalização do Turismo é uma realidade consolidada, no cenário do turismo de Minas Gerais, tornando-se necessário avaliar o amadurecimento da gestão dos Circuitos Turísticos, para então traçar novos desafios (MINAS GERAIS, 2011).

## **2.5 Governança**

A discussão acerca de governança tem início na Europa e toma grandes proporções na Holanda e no Reino Unido (PETERS e PIERRE, 1998). Tais discussões

ocorrem, influenciadas fortemente pelo Estado de Bem-Estar Social, estabelecido na Europa por pressões de grupos sociais de interesse. Uma dimensão importante da questão refere-se a como a governança se encaixou na administração pública europeia, principalmente, por ser uma região marcada pela tradição na legalidade, hierarquia e controle político. O que abriu caminho, para as novas formas de governança na Europa, foi a longa tradição de envolvimento da sociedade na defesa de seus interesses junto ao Estado (PETERS e PIERRE, 1998).

Numa fase inicial, a governança obteve mais popularidade no setor privado, mas atualmente remete-se também ao setor público no sentido de considerar a participação da sociedade, a equidade, a transparência e assegurar a accountability dentro das entidades públicas (CARDOZO, 2012).

A governança corporativa representa um conjunto de práticas que permite otimizar o desempenho de uma companhia, pois protege todas as partes interessadas contra, por exemplo, desvios de ativos por indivíduos, que têm o poder de influenciar ou tomar decisões (FONTES FILHO, 2003; WARING *et al.*, 2006; VIANA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010). Neste sentido, os autores ainda ponderam que a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são governadas, envolvendo questões relativas aos mecanismos que conferem legitimidade e organização, bem como questões atribuídas à relação dos proprietários, investidores e gestores. Observa-se que a governança apresenta desde um caráter eminentemente normativo até algo mais próximo de uma definição de poder. Destaca-se, ainda, tratar-se de um sistema de relações entre administradores, acionistas, membros dos conselhos e demais agentes envolvidos, com o intuito de melhorar a gestão da sociedade e aumentar o valor da empresa (FONTES FILHO, 2003). Seus princípios incluem políticas, processos e estruturas usados pelas organizações, para dirigir e controlar suas atividades, alcançar seus objetivos e proteger os interesses dos seus *stakeholders* de forma ética (WARING *et al.*, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010; CARDOZO, 2012).

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC (2009, p. 19):

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Ainda segundo o IBGC (2009, p.19), “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e Órgãos de Controle”.

Para a *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD, 2004), a boa governança corporativa proporciona a integridade das organizações e estabelece a saúde e estabilidade da economia.

Ainda não se conhece um conceito que seja considerado unânime do termo governança. Tal fato deve-se por ser um termo utilizado em várias áreas do conhecimento. Todavia a literatura considera que sua origem remete às análises sobre o mundo das empresas, cujo ponto de partida deu-se no ano de 1937, com a publicação do artigo de Ronald Coase com o título de *The Nature of the Firm* (DALLABRIDA, 2011).

De acordo com Hodges (1996), no mesmo período em que a governança corporativa se desenvolvia, a discussão em torno da administração pública também se alterava, passando de sua orientação tradicional para os novos padrões trazidos pela *New Public Management* (NPM), que alterava o papel do Estado de provedor para regulador. Esta ideia surgiu, principalmente, dentro das escolas de negócios britânicas, cujos principais elementos eram a atenção às lições do setor privado, defesa de que a implementação das políticas deve estar distante dos que as conceberam, liderança empreendedora nas organizações públicas, gestão de desempenho e auditoria como controle dos serviços entregues, gestão dos custos e o foco em mercados, promovendo a competição e utilização de contratos na provisão dos serviços públicos (OSBORNE, 2006; GUIMARÃES, 2013).

A introdução do conceito de governança, no setor público, apresentado sob o termo *New Public Governance* (NPG), representa uma evolução da Administração Pública, pois, enquanto a NPM tratava o Estado desagregado, com ênfase na provisão de serviços, por meio do mercado e de contratos que proporcionassem eficácia, a NPG trazia consigo uma visão plural e pluralista do Estado, tratando os agentes externos como interdependentes em uma relação contínua, envolvendo confiança e contratos sociais (OSBORNE, 2006). O autor destaca que os mecanismos adotados pela governança buscam lidar com a multiplicidade de atores envolvidos no processo de concepção e implementação de políticas públicas, com interesses diversos e variados, de modo a alcançar resultados desejados da maneira mais eficiente,

priorizando o interesse geral em detrimento de interesses particulares (GUIMARÃES, 2013).

A governança utilizada como instrumento da administração pública gerencial dedica-se a questões administrativas e econômicas, distanciando-se da lógica de Governança Pública, baseado no tripé democracia, participação e deliberação (RONCONI, 2008; CARDOZO, 2012).

O Banco Mundial, no início da década de 1990, já destacava estudos e relatórios que definem governança como a forma pela qual o poder é exercido pela administração dos recursos econômicos e sociais, visando ao desenvolvimento (WORLD BANK, 1992; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Bovaird e Löffler listam dez elementos (ou categorias) da boa governança. Alguns elementos também são apontados pelo Word Bank (1992) e pelo IFAC (2001), junto a outros autores, o que fortalece a prática da governança como instrumento de gestão.

Quadro 1: Elementos de governança

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS DAS CATEGORIAS
<b>Envolvimento dos Cidadãos.</b> WORLD BANK (1992, p. 40); BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	Participação da população no planejamento dos projetos e ações de turismo. Participação da população em decisões significativas.
<b>Transparência.</b> WORLD BANK (1992, p. 40); IFAC (2001); BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	Como é feita a divulgação dos projetos; todos os atores envolvidos têm acesso às informações e resultados dos programas desenvolvidos. Os impactos são de conhecimento de todos os <i>Stakeholders</i> . Transparência na tomada de decisões.
<b>Prestação de contas.</b> IFAC (2001); BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	Existe um modelo de prestação de contas profissional; responsabilidade da prestação de contas; qualidade das informações na prestação de contas.
<b>Agenda de Igualdade e inclusão</b> BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	Nível de desigualdade de renda na região. Existência de uma agenda que contenha ações que promovem igualdade e inclusão social (acesso à moradia, segurança pública, educação).
<b>Comportamento ético e honesto.</b> IFAC (2001); BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322); BARRET (2003).	Nível de compromisso, responsabilidade e senso de justiça na Gestão das instituições; existência de código de ética.
<b>Capital (procedimentos justos e devido processo legal).</b> WORLD BANK	Estrutura e procedimentos justos e equilibrados na alocação de recursos financeiros.

(1992, p. 40); BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	
<b>Capacidade de competir em um ambiente global</b> BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	Nível de competitividade; mercados explorados.
<b>Capacidade de trabalhar eficazmente em parceria</b> BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	Nível de cooperação na busca de objetivos compartilhados; padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e pelas fronteiras do sistema econômico.
<b>Sustentabilidade</b> BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	Ações e indicadores de sustentabilidade que compõem o programa e ações.
<b>Respeito pelo Estado de direito</b> BOVAIRD e LÖFFLER (2003, p. 322).	A regras que determinam as relações e funcionamento do mercado; intervenções corretivas de modo a prover os serviços essenciais. Garantia de que direitos e obrigações assumidas sejam honradas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As contribuições dos elementos de boa governança, apresentadas por Bovaird e Löffler (2003), podem gerar maior eficiência da administração, mais transparência aos *stakeholders* e, ainda, possibilitam a participação da população interessada.

Já Raquel e Bellen (2012) apontam que, para vários autores, o motivo do surgimento da governança passa pelo surgimento e pela expansão das empresas, o que pode levar a problemas de agência, conflito de interesses, aquisição e distribuição de poder, transparências em suas ações e ao relato dos seus resultados, bem como escândalos financeiros (TSAI e YAMAMOTO, 2005; BENEDICTO, RODRIGUES e ABBUD, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2010).

No Brasil, foi a partir dos anos 1990 que as concepções de governança e governabilidade ganharam destaque (RONCONI, 2008). Tal fato deve-se ao País passar a incorporar os ajustes econômicos de corte neoliberal, de ajuste estrutural e de políticas sociais compensatórias e iniciar-se a chamada reforma do Estado, com o objetivo de redefinir o papel do Estado (RAQUEL e BELLEN, 2012). Foi neste período que o Banco Mundial introduziu o conceito de boa governança, como pré-requisito para realizar empréstimos aos países em desenvolvimento. Segundo a instituição, a boa governança ocorre quando os governos efetivamente conseguem transformar as suas ações em desenvolvimento socioeconômico para as suas populações. Cabe considerar que as estratégias e a forma para a boa governança ocorrer podem variar,

sendo o estado mais ou menos presente, mas mantendo o objetivo de melhores níveis de bem-estar como principal finalidade.

Por outro lado, de acordo com World Bank (1992), é possível reconhecer a má governança por alguns sintomas, a saber:

- Deixar de fazer uma separação clara do que é público e o que é privado, ou seja, a frequência de desvios de recursos públicos para ganho privado.
- Falha em estabelecer um comportamento do governo favorável ao desenvolvimento.
- Arbitrariedade na aplicação das regras e das leis.
- Excessiva quantidade de regras, regulamentos, requisitos de licenciamento, e assim por diante, que impede o funcionamento dos mercados de forma eficiente.
- Prioridades incompatíveis com o desenvolvimento, resultando na alocação equivocada de recursos.
- Pouca transparência na tomada de decisão.

Para Miranda (2012), na ocorrência de uma má governança, bons programas e ações podem ser desvirtuados. Assim sendo, o interesse pelo emprego da governança corporativa no setor público aumentou por causa do novo formato da Administração Pública que possibilita brechas para o surgimento de fraudes e oportunismo por parte de empresas prestadoras de serviços (HODGES, 1996). Deste modo, percebe-se coerência na aplicação das boas práticas da governança corporativa no setor público, ainda que governos e empresas tenham objetivos diferentes, ou seja, as empresas visam ao lucro, enquanto governos são motivados pelo desejo de serem reeleitos (OSBORNE e GAEBLER, 1992). Ademais, o ambiente no qual atuam as corporações também é bastante diferente do ambiente político no qual os governos precisam atuar.

De acordo com Bevir e Rhodes (2001), a governança refere-se às mudanças no setor público, com foco em sua eficiência e associadas com a Nova Gestão Pública e teorias de mercado para o setor público, como a utilização de novas técnicas de gerenciamento, o corte de funcionários, o enxugamento do Estado e a desburocratização. Neste sentido, cabe destacar a existência de duas narrativas dominantes de governança, a narrativa neoliberal e a de redes. Narrativa neoliberal está associada à Nova Gestão Pública que pressupõe um setor público baseado em técnicas de gerenciamento do mercado. Já a narrativa de redes associa-se à

governança como redes interorganizacionais, ou seja, com um conjunto de instituições e transações institucionais (BEVIR e RHODES, 2001; RAQUEL e BELLEN, 2012).

O termo governança vem sendo utilizado de diversas maneiras, com diferentes conotações, para o qual ainda não se pode afirmar existir um conceito único (KOOIMAN, 1999). Entretanto as diversas conotações da governança possuem aspectos em comum, como cooperação, regras, sistemas, processos, de modo a destacá-la como uma importante ferramenta, para resolver problemas da sociedade, criando oportunidades no contexto atual que envolve questões complexas, dinâmicas e diversas (GUIMARÃES, 2013).

De acordo com Kooiman (1999), a participação é um dos principais elementos para o sucesso de governança. Contudo os atores precisam estar em concordância acerca do problema e sua cooperação é fundamental, assim como o entendimento da interdependência, responsabilidade e necessidade de liderança compartilhada por parte de todos (GUIMARÃES, 2013).

Conforme Dallabrida (2011), na década de 1970, o termo passou a ser tema de debates com o objetivo de designar os dispositivos operacionalizados pela firma, para conduzir coordenações eficazes aos contratos e à aplicação de normas estabelecidas. Neste sentido, o termo governança, em alguns países da Europa Ocidental, começava a ser discutido, já tendo a sua definição atrelada a questões como gestão pública, em razão do aumento das demandas sociais e da falta de recursos (financeiros e humanos) e da capacidade de gestão (DALLABRIDA, 2011).

Ainda segundo o autor, a governança, por si só, não será capaz de gerar grandes transformações, mas a “prática qualificada de governança territorial é um requisito indispensável para o desenvolvimento” (DALLABRIDA, 2011, p. 4).

Para Stoker (1998, p.7), a discussão de governança pode ser estruturada em torno de cinco pressupostos, sendo eles:

1. Governança refere-se a um conjunto de instituições e atores que se forma a partir e além do governo.
2. Governança reconhece a falta de clareza dos limites e das responsabilidades na condução das questões sociais e econômicas.
3. Governança identifica a dependência de poder no relacionamento entre instituições envolvidas em ações coletivas.
4. Governança refere-se a uma rede de autogoverno de atores autônomos.
5. Governança reconhece a capacidade de realizar atividades, independentemente do poder de comando do governo ou do uso de sua autoridade e considera que o governo é capaz de utilizar novas ferramentas e técnicas para governar.

Para Aiao (2002), para que governança tenha um alcance muito amplo, vai além do gerenciamento, estabelecendo estruturas capazes de lidar com cultura, direção e organização geral das organizações. A governança está associada às formas como as entidades interagem com as expectativas dos diversos *stakeholders* (FONTES FILHO, 2003). Uma boa governança objetiva estabelecer políticas capazes de orientar ações de uma organização, a partir de valores éticos, objetivos e estratégias adequadas e claramente articuladas, atendendo, assim, às expectativas e às necessidades sem infringir políticas, leis e regulamentos estabelecidos (WARING, 2006; CARDOZO, 2012).

De acordo com Rhodes (1996), governança é definida como a mudança do significado de governo, no qual o autor refere-se a um novo processo de governar, ou seja, uma mudança nas condições das regras existentes e um novo método pelo qual a sociedade é governada.

Dredge e Pforr (2008) e Dredge, Ford, e Whitford (2011) argumentam que o termo "governança" estava inicialmente associado a explorações de como uma maior transparência e prestação de contas poderia ser alcançadas em parcerias público-privadas. Esta influência precede do princípio de que as dimensões de 'boa governança' poderiam ser prescritas em termos de participação, legitimidade, transparência, eficiência e eficácia (D'ANGELLA e GO, 2009; BORNHORST, BRENT RITCHIE e SHEEHAN, 2010; RUHANEN *et al.*, 2010; VALENTE *et al.*, 2015).

A governança na administração pública é revelada pela capacidade de gerenciar os recursos econômicos e sociais, gerando resultados que atendam às necessidades da coletividade da melhor forma possível (SOUSA, RIBEIRO, NASCIMENTO, 2004; ALMEIDA, 2006; CARDOZO, 2012).

São vários modos de governança, como a autogovernança, a cogovernança e a governança hierárquica, que podem se caracterizar como processos não estáticos e não replicáveis (ORTEGA e SILVA, 2011). Deste modo, segundo os mesmos autores, cada território produz um conjunto complexo e característico de formas organizacionais de forma a responder as suas próprias necessidades e especificidades institucionais e, assim, na esfera territorial, a governança adquire vocabulários e lógicas específicas que orientam a coletividade.

A transformação do Estado dirigente em um Estado cooperativo, no sentido de buscar a interação com os demais atores da sociedade para a produção do bem

público, está entre os novos papéis do Estado como agente de um novo modelo de governança pública (KISSLER e HEIDEMANN, 2006).

A globalização mudou a maneira como os Estados reagem às forças transnacionais e a seus próprios cidadãos (HANSON, 2005). Em determinadas situações, a globalização intensificou o poder do Estado e, em outros, reduziu-o. McKean (2000) aponta que as ações locais têm um alto grau de variabilidade, ou seja, muitas combinações de variáveis afetam o estabelecimento inicial de novos ajustes institucionais e, assim, o esforço por adotar e experimentar novas regras, de modo a se encontrar um conjunto adequado de incentivos, dada a situação ambiental e cultural.

Neste contexto, nos anos recentes, o interesse crescente de acadêmicos e políticos sobre a governança tem levado à proliferação de indicadores que mensuram vários aspectos da governança (MIRANDA, 2012). Para o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP, 2004), os indicadores de governança procuram mensurar pontos específicos como respeito aos direitos humanos; igualdade de gênero; qualidade e fornecimento de serviços públicos, sistemas eleitorais; corrupção; etc. As informações utilizadas, para mensurar os aspectos da governança, podem ser obtidas, a partir de medidas objetivas ou subjetivas, mediante fatos ou percepções. O conceito multifacetado de governança abre um leque de possibilidades à sua mensuração, o que torna difícil a captura conceitual de todos esses aspectos em um único índice (SHAH e HUNTER, 1999; MIRANDA, 2012).

### **2.5.1 Governança e Desenvolvimento Regional**

A governança pressupõe questões que estão diretamente relacionadas, como a descentralização das decisões políticas, bem como do ganho de poder pela sociedade para participar nos processos de tomada de decisão. Além disso, ao se falar em governança, fala-se também em Desenvolvimento Regional (PAIXÃO, 2013).

De acordo com Boisier (1996 p. 47):

A planificação do Desenvolvimento Regional é, antes de mais nada, uma atividade societária, no sentido de ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado, evidentemente, por razões várias e conhecidas, e a própria região, enquanto comunidade regional, polifacetária.

As relações de poder, que permitem estabelecer a governança, não se tratam de relações amistosas, harmônicas, mas de relações que ocorrem em processos conflituosos, com origens inter e extraescolares, o que pode gerar disputas

(DALLABRIDA, 2011), pois se deve buscar a construção de estratégias multiescalares e de governança multinível que contemplem diversas escalas espaciais, articuladas no território alvo do processo de desenvolvimento. Ainda que haja uma transferência de poder, deve-se relativizar esse poder conquistado pela sociedade, pois se encontram limitações no que tange à sua efetividade.

O processo de desenvolvimento é fruto de construções sociais que se materializam, por meio das dimensões culturais, étnicas e simbólicas, sendo ele local, regional ou nacional (ORTEGA e SILVA, 2011). Neste sentido, emerge o termo governança territorial, que aconteceria pela atuação dos diferentes atores, nas instituições, incluindo o Estado e organizações da sociedade civil, em redes de poder socioterritorial. Tais redes são um termo proposto, para referir-se a cada um dos segmentos da sociedade organizada territorialmente, representados pelas suas lideranças, constituindo-se na principal estrutura de poder que, em cada momento da história, assume posição hegemônica, tornando-se capaz de dar a direção político-ideológica ao processo de desenvolvimento (DALLABRIDA, 2011).

Nos últimos anos, com a implantação de processos de reforma dos Estados, percebeu-se o apoio a políticas de descentralização, principalmente, na África e América Latina, que, segundo Teixeira (2004), acabaram por simplesmente transferir o local das decisões políticas da esfera nacional para esferas subnacionais, sem garantir, por consequência, efetivamente, a participação e envolvimento das comunidades locais. Para o autor, na implantação de formas de governança policêntricas devem-se considerar as realidades físicas, econômicas, sociais e culturais e, assim, possibilitar aos atores estabelecerem suas prioridades de acordo com as necessidades percebidas no local. Mas, para que isso ocorra, é necessário definir qual o melhor arranjo institucional que possibilite o alcance mais amplo ao desenvolvimento. O autor ainda ressalta que os grupos que tiveram a capacidade de “administrar bem seus recursos comuns, fiscalizando o cumprimento das leis e comportamentos coletivos – o que evidentemente exigiu sacrifícios de parte de todos os indivíduos daquele grupo – foram os que melhor desempenharam” (TEIXEIRA, 2004, p. 6).

A atividade turística para o Estado inicia-se, por meio das políticas públicas, que, para Barretto, Burgos e Frenkel (2003), o papel das políticas públicas deveria ser o de propiciar o desenvolvimento harmônico dessa atividade. Neste sentido, cabe ao Estado construir a infraestrutura de acesso e a infraestrutura básica urbana – que

também atende a população local – e prover de uma superestrutura jurídico-administrativa (secretarias e similares) cujo papel é planejar e controlar os investimentos que o Estado realiza.

Para Dias (2003, p.37), “o turismo é consumidor intensivo de território e, portanto deve-se planejar seu desenvolvimento numa ótica que aponte claramente quais objetivos econômicos deseja alcançar, quais espaços devem ser protegidos e qual a identidade será adquirida ou fortalecida”.

Os efeitos do turismo na economia de uma região podem ocorrer de forma direta, indireta ou induzida (FJP, 2009). Considerando o que se chama de efeitos diretos, estes decorrem de despesas diretamente realizadas pelos turistas em empreendimentos turísticos e outros serviços específicos. Já os efeitos indiretos resultam de despesas efetuadas por empresas, na aquisição de bens e serviços variados, a fim de viabilizar o turismo. Por fim, o chamado efeito induzido caracteriza-se, em virtude do surgimento da circulação financeira do turista, por despesas que são realizadas por quem recebe o recurso financeiro dos prestadores dos serviços turísticos e seus similares (BARRETO *et al* 2003). Destaca-se que a influência que o turismo desenvolve sobre outros setores da economia de uma região permite, em âmbito inter-regional, a negociação, o intercâmbio e a forte influência.

No Brasil e em todo o mundo, liderança individual e institucional, no turismo regional, está ganhando cada vez mais importância. Desde os anos 1990, o Brasil introduziu um leque de políticas sociais, reformas políticas e institucionais para modernizar a sua economia e facilitar o progresso social e econômico (LOHMANN e DREDGE, 2012). Novas formas de governança do turismo regional, incorporando parcerias público-privadas, estão sendo introduzidas. A responsabilidade institucional movimenta-se do centro para os níveis regionais, e o bastão da liderança tem sido passado de o governo nacional para RTOs (ARAUJO e DREDGE, 2012).

Estudos de gestão de destinos turísticos, atualmente, sugerem que a capacidade de uma organização de turismo, para implementar estratégias sustentáveis de forma eficaz, envolve partilha de poder, colaboração e acordos conjuntos entre a obtenção de recursos dos setores públicos e privados (JAMAL e GETZ, 1999; BRAMWELL e LANE, 2011).

Governança do turismo tem atraído atenção considerável na literatura com um grande número de estudos, em diferentes contextos, pretendendo identificar ou prever

as características de uma "boa governança" (BEAUMONT e DREDGE, 2010; LOCKWOOD, 2010).

Os primeiros trabalhos na governança do turismo, também, abraçaram a ideia de que poder, competências e recursos, para gerir o turismo, foram distribuídos entre atores públicos, privados e não governamentais, e que governança boa e eficaz é mais provável quando todos os atores trabalham juntos. No contexto destes estudos, os governos não estavam mais sendo vistos de forma separada e independente do setor privado, e burocratas já não eram considerados os únicos árbitros de interesse público ou agentes unilaterais de turismo e das políticas públicas. No entanto, a institucionalização regional prevê barreiras para as partes interessadas locais para integrar nos processos de gestão de destino (RHODES e WANNA 2009; VALENTE *et al.*, 2015; STOFFELEN e VANNESTE, 2016).

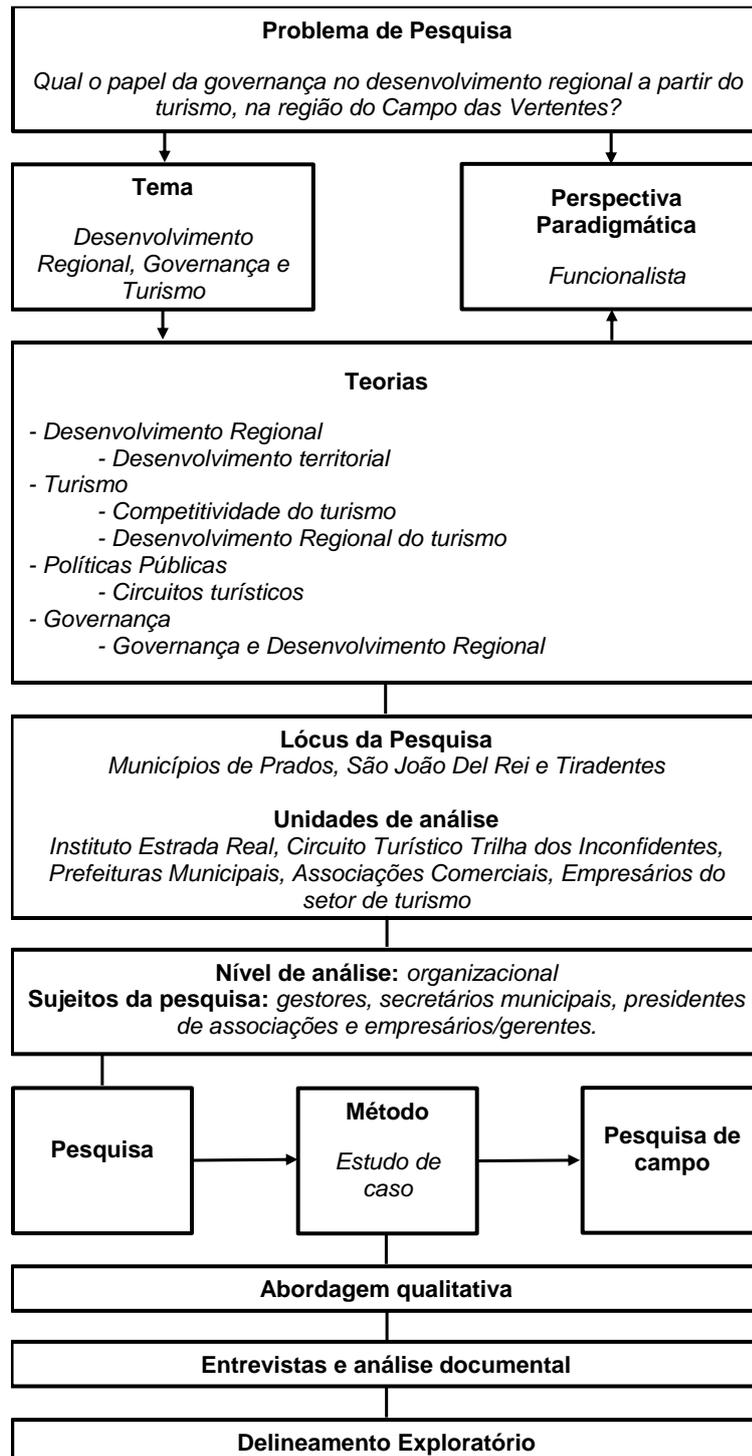
Este referencial teórico proporcionou o embasamento necessário para a compreensão acerca dos temas Desenvolvimento Regional, Desenvolvimento Territorial, Turismo, Políticas Públicas e Governança e suas inter-relações os quais possibilitaram a realização da pesquisa de campo descrita a partir do próximo capítulo.

A discussão teórica sobre Desenvolvimento Regional, abordada neste tópico, possibilita elucidar as características do tema e suas diferenças entre outros tipos de desenvolvimento, sobretudo, quando se fala em desenvolvimento endógeno e exógeno. A abordagem do tema turismo, considerando sua definição, a natureza da atividade, sua peculiaridade em relação a outros tipos de atividade e o contexto histórico, forneceu subsídios para discussão da atividade como influenciadora do Desenvolvimento Regional. Arelado ao tema turismo, foi necessário entender as políticas públicas que estruturaram a atividade, ao longo do tempo, em nível Federal e Estadual, as mudanças no percurso e como se encontra organizada a atividade na atualidade. Como quarto grande tema, compreender a governança permite melhor entendimento das articulações existentes para a tomada das decisões, os mecanismos utilizados e os resultados que contribuem para o Desenvolvimento Regional no Campo das Vertentes, em Minas Gerais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são destacados os elementos que nortearam a operacionalização desta pesquisa, como a abordagem metodológica adotada, os instrumentos de coleta de dados, as categorias de análise e as técnicas de análise dos dados, conforme destacado na Figura 8.

Figura 8: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.1 Abordagem da pesquisa**

A proposta desta pesquisa pode ser alcançada utilizando-se a abordagem qualitativa de investigação. Para Richardson (2007), a abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. De acordo com Creswell (2007, p.46), “uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório”. Tal fato significa que ainda não foi escrito muito sobre o tópico ou sobre a população em estudo. Neste sentido, o pesquisador tenta ouvir os participantes e construir um entendimento baseado nas suas ideias.

### **3.2 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa é do tipo exploratória a qual “...procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de dito fenômeno” (RICHARDSON, 2007, p. 281).

Na pesquisa exploratória, permite-se ainda a formulação de um problema, o estabelecimento de prioridades para pesquisas futuras, o aumento da familiaridade para com o problema e a possibilidade de clarificar conceitos (CHURCHILL, 1995).

Para Mattar (1996), a pesquisa exploratória pode auxiliar o pesquisador a compreender melhor uma situação. Além disso, o autor destaca que pode ser usada para os seguintes objetivos: acumular informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa a ser efetuado; auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas em um problema de pesquisa; e verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, examinando, assim, quais os métodos utilizados e os resultados que foram obtidos.

### **3.3 Método de Pesquisa**

O método utilizado foi o estudo de caso. Para isso, foram utilizadas fontes primárias e secundárias, descritas mais adiante.

Tal método pode ser justificado, uma vez que o objetivo geral da pesquisa envolve questões que devem ser investigadas, ao longo do tempo e não como eventos isolados ou incidências. Ademais, conforme Yin (2010), o estudo de caso é a estratégia preferível, ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, uma vez que não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados.

Para Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica em profundidade e aparece no contexto da vida real de fenômenos contemporâneos. Já Stuart *et al.* (2002) destaca que o estudo de caso é útil em situações nas quais é necessário aprofundar o conhecimento em contexto ambiental diferente.

O estudo de caso pode ser exploratório, quando é utilizado para desenvolver novas ideias e questões; de construção de teoria, quando é utilizado para definir termos, variáveis e domínios; de teste de teoria, quando é aplicado junto a outras teorias com objetivos de comparação; e de extensão e refinamento da teoria, quando tem como objetivo de aprofundar e validar testes empíricos (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002). Na pesquisa em questão, trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório, pois, conforme Richardson (2007), para encontrar explicações do fenômeno é necessário conhecer primeiramente as suas características.

Para Yin (2010, p. 40):

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existiram muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados.

Corroborando com o autor, Gil (2010) destaca que os estudos de caso com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações.

### **3.4 Coleta de dados**

Independente do tipo de pesquisa a ser desenvolvida, o processo de coleta exige do pesquisador a atenção em resguardar os dados, as técnicas de coleta, os instrumentos utilizados, juntamente com as questões de pesquisa levantadas de forma articulada com a filiação epistemológica auferida (CRESWELL, 2007).

Como instrumento de coleta de dados, inicialmente, foram utilizadas fontes secundárias, a partir da revisão de literatura nacional e internacional, tais como livros, periódicos, revistas, anais de eventos, jornais e internet, além de dissertações e teses, com a intenção de aprofundar o conhecimento referente ao assunto pesquisado. Foi utilizada, também, a pesquisa documental, incluindo projetos de execução, relatórios de gestão e estatutos, consultados nas prefeituras e instituições que fazem parte do estudo.

Foram utilizados, como fontes de dados secundários, documentos oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em especial, a Classificação Nacional

das Atividades Econômicas – CNAE, para informações relativas à renda do trabalho e número de empregos formais do Setor de Turismo; dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); o Estudo de Competitividade do Turismo elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) para Minas Gerais; Pesquisas de Demanda do Turismo em Minas Gerais disponibilizadas pelo Observatório do Turismo de Minas Gerais (vinculado à Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais); os Planos Nacionais de Turismo; dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) relativos ao produto municipal e dados do Ministério da Fazenda relativos a informações contábeis referentes a receitas e despesas públicas (classificados de acordo com as CNAE's do Setor de Turismo).

Para Gil (2010, p. 121), "... a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso". Já Yin (2010, p.128) aponta que "... para estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes".

Para fins deste estudo, buscaram-se, ainda, outros dados relevantes nas associações comerciais, SEBRAE, Associação dos Municípios da Microrregião dos Campos das Vertentes (AMVER) e demais instituições envolvidas na promoção do turismo nas cidades pesquisadas.

Tabela 1: Dados dos municípios pesquisados

<b>Município</b>	<b>Ext. (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Nº Habit. Censo 2010</b>	<b>Nº Habit. Estimado 2017</b>	<b>IDH-M</b>	<b>PIB per capita</b>
Prados	264,115	8.391	9.021	0,689	13.047,03
São João Del Rei	1.452,002	84.469	90.263	0,758	18.334,92
Tiradentes	83,047	6.961	7.807	0,740	16.500,42

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do IBGE (2017).

A partir das informações obtidas na Tabela 1, dentre outras informações que foram obtidas no momento da coleta em cada município, como atrativo turístico, número de meios de hospedagem, infraestrutura e faturamento turístico, foi possível identificar qual município possui elementos favoráveis ao desenvolvimento da atividade turística e à participação do setor no Produto Interno Bruto.

Para os dados primários, com base em Reich e Benbasat (1996), foram realizadas 12 entrevistas, por meio de roteiro semiestruturado (Apêndice I), com diversos atores envolvidos na atividade turística: O poder público, pelos secretários (as) de Turismo, representantes dos Conselhos Municipais de Turismo (COMTUR);

Instituições de apoio, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Presidentes de Associações Comerciais; Empresários de setores ligados diretamente à atividade turística; Instâncias de Governança, como Instituto Estrada Real e Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes.

Em estudos de caso, a seleção dos informantes deve considerar "[...] pessoas que estejam articuladas cultural e sensivelmente com o grupo ou organização (GIL, 2010, p.121). Yin (2010) destaca que quanto mais o entrevistado auxiliar no sentido de sugerir outras pessoas, para serem entrevistadas, assim como outras fontes de evidências, possibilita ampliar a investigação do fenômeno. Sendo assim, o papel pode ser considerado de um informante, não apenas de um respondente. Yin (2010, p. 133) destaca, ainda, que "(...) informantes chave, são frequentemente fundamentais para o sucesso de um estudo de caso".

Vale ressaltar que os entrevistados selecionados são considerados informantes chave, uma vez que, além de estarem diretamente ligados às decisões relacionadas às atividades turísticas, indicaram possíveis entrevistados e alguns documentos que poderiam contribuir para o cumprimento dos objetivos da pesquisa.

Com base nos elementos destacados por Bovaird e Löffler (2003), construiu-se o instrumento de coleta de dados e selecionou-se a amostra, que foi constituída intencionalmente por pessoas que pudessem representar as instituições envolvidas com governança nos municípios de Prados, São João Del Rei e Tiradentes.

Quadro 2: Amostra utilizada na pesquisa

<b>Quantidade</b>	<b>Representantes</b>
3	Secretários Municipais de Turismo (Gestão 2013- 2016)
3	Representantes de Associações Comerciais de Prados, São João Del Rei e Tiradentes
3	Empresários do setor de turismo de Prados, São João Del Rei e Tiradentes
2	Instituições responsáveis por propor e coordenar ações de desenvolvimento do Turismo nos municípios (CTTI e IER)
1	Instituições que fomentam e apoiam as ações e projetos de desenvolvimento do Turismo nos municípios (SEBRAE)
<b>Total: 12 entrevistados</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram individuais e agendadas por e-mail e telefone. Os secretários municipais de turismo dos municípios de Prados, São João Del Rei e Tiradentes foram entrevistados, no mês de julho de 2016, na sede da secretaria de

cada município. No mesmo período, foram realizadas as entrevistas com o gestor do Circuito Trilha dos Inconfidentes, na sede do circuito em São João Del Rei, com o Técnico do SEBRAE da microrregião de São João Del Rei, no escritório da instituição na mesma cidade e, também, com o representante do Instituto Estrada Real, na sede da instituição em Belo Horizonte. No mês de agosto e setembro de 2016, foram entrevistados os empresários dos três municípios, nas respectivas sedes das empresas e os responsáveis pelas Associações Comerciais dos municípios; em Tiradentes e São João Del Rei, a entrevista foi com seus respectivos presidentes. Ressalta-se que, durante a pesquisa, houve mudança de governo nos três municípios analisados no ano de 2017.

A entrevista semiestruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido (MARCONI e LAKATOS, 2003). Este tipo de entrevista possui uma estrutura e orientação geral, entretanto permite uma flexibilidade de incluir perguntas não estruturadas, conforme a iniciativa do pesquisador, de modo a esclarecer ou ampliar as informações do pesquisado (HAIR, 2007). Neste caso, as perguntas são pré-determinadas, mas podendo haver mudança no transcorrer da aplicação. Foram analisados os casos de cada um dos municípios estudados no que se relaciona ao Desenvolvimento Regional e turismo.

### **3.5 Técnicas de análise de dados**

A utilização de uma técnica de análise de dados busca remeter ao tipo metodológico adotado para interpretá-lo (CRESWELL, 2007). Assim, realizou-se análise documental das políticas públicas, legislações e outros documentos de turismo dos municípios para análise dos dados. Optou-se por utilizar a técnica de análise de conteúdo no tratamento dos dados das entrevistas. Tal técnica consiste em:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 37).

Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo deve ser conduzida seguindo-se as seguintes etapas básicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. A primeira consiste em organização do material a ser utilizado no estudo, feita a partir de sua leitura “flutuante”. A exploração do material envolve codificação, classificação e categorização do conteúdo, referenciando-se nas

abordagens teóricas utilizadas como suporte para o estudo. Por fim, na etapa de interpretação, aprofunda-se a reflexão sobre o conteúdo, visando perceber e estabelecer relações e desvendar o conteúdo latente que os materiais levantados possuem.

Gil (2010), aponta para a complexidade da avaliação dos resultados nos estudos qualitativos, destacando que não é possível estabelecer um padrão para análise, observando que a flexibilidade é necessária, pois "(...) a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento" (GIL, 2010, p. 122)

Foi utilizada, ainda, a análise categorial que, conforme Caregnato e Mutti (2006, p. 683), "a análise categorial é o tipo mais antiga e, na prática, a mais utilizada" na análise de conteúdo. Chama-se de categorial, pois o texto em análise é desmembrado em categorias, seguindo reagrupamentos analógicos Bardin (2004).

As categorias consistem em rubricas de forma que os elementos de conteúdo são agrupados por parentesco de sentido. Assim, conforme Dionne e Laville (1999), existem três opções para a construção de categorias, a saber:

a) modelo aberto: caracterizado por ter categorias não fixas no início, tomando forma no curso da análise, ou seja, no desenvolvimento da pesquisa;

b) modelo fechado: caracterizado pelo fato do pesquisador definir as categorias, antes da análise, apoiando-se em um ponto de vista teórico, do conhecimento prévio; e

c) modelo misto: caracterizado, nesse caso, por algumas categorias serem definidas pelo pesquisador no início, mas existe abertura para modificações ao longo da análise.

Para fins desta pesquisa, foi adotado o modelo misto, uma vez que, ao mesmo tempo em que se buscaram diferenciações relacionadas a algumas categorias, consideradas relevantes e diferenciadoras para o estudo, houve a abertura para identificação de outras possíveis categorias no decorrer da análise.

Foi utilizado o Software Atlas TI, versão 7, para auxílio na análise de dados das entrevistas. Tal software é um aplicativo de informática concebido para a análise qualitativa de dados, sob a forma de texto, imagens e ou registro sonoro, utilizando técnicas de codificação e categorização (MELLO, 2006). O *Atlas TI* possibilita gerenciar o conhecimento, por meio da transformação de dados até então soltos em

informações úteis, relevantes e flexíveis, de forma sistemática. O software desenvolve-se, a partir da criação de uma Unidade Hermenêutica, na qual são agrupados os Documentos Primários, que são fragmentados em Citações, que são interligados a Códigos e Anotações, compondo as Famílias que resultam em Redes de Relações o que, conseqüentemente, torna-se adequado a projetos de pesquisa que envolvem grandes volumes de dados (OLIVEIRA, 2006; CERVIO, 2016). Uma vez que o objetivo principal é ajudar o pesquisador e, em nenhuma circunstância, substituir o seu julgamento e decisões analíticas, o programa oferece um conjunto de recursos que simplificam muitas das atividades envolvidas na pesquisa qualitativa (CERVIO, 2016). Conforme esclarece Teixeira e Becker (2009, p. 110), “um programa é somente um meio facilitador, não um fim em si mesmo. Além disso, um programa jamais substituirá a criatividade, o bom senso e o olhar sociológico do pesquisador”.

Foram criados códigos, por meio do software Atlas TI, que possibilitou a filtragem dos conteúdos das entrevistas com os atores envolvidos na atividade turística e os elementos de governança levantados no referencial teórico.

Referente às entrevistas, foram realizadas as etapas: a) formulação dos roteiros para entrevistas; b) realização das entrevistas; c) transcrição das entrevistas; d) codificação no software Atlas TI; e) Criação de redes de codificação e redes semânticas no Atlas TI; f) leitura detalhada e atenta do texto, relacionando-o e questionando-o com as questões pertinentes ao estudo; g) análise, examinando regularidade e variabilidade dos dados e H) descrição. Foi entrevistado, ao menos, um representante de cada órgão envolvido com a governança da atividade turística, nos três municípios estudados.

Para atingir a cada objetivo da pesquisa buscaram-se fontes distintas. Para o objetivo específico “a”, Investigar quais são as ações que os órgãos de governança desenvolvem para fortalecer o turismo na região, foram consultados documentos disponíveis, nos sites do Instituto Estrada Real, Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, Secretaria Estadual de Turismo e, também, nos Conselhos Municipais de Turismo e Associações, além de serem levantadas tais informações nas entrevistas. Para o objetivo específico “b”, verificar os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo para o Desenvolvimento Regional, além dos documentos citados anteriormente, foram verificados junto a empresários a percepção dos resultados atingidos e o impacto no Desenvolvimento Regional. Para o objetivo “c”, verificar como se dá a articulação dos órgãos de governança nas ações desenvolvidas

nos municípios estudados, foram levantadas tais informações nas entrevistas junto aos órgãos de governança, poder público municipal e entidades de apoio.

## **4 RESULTADOS – análise e discussão**

Neste capítulo, são apresentados os achados da pesquisa de forma a responder ao problema inicial e atender os objetivos deste estudo. Para melhor compreensão do contexto analisado, será descrita uma apresentação geral dos municípios e suas características peculiares.

### **4.1 Caracterização dos municípios**

A região em que se encontram os municípios de São João Del Rei, Tiradentes e Prados, denominada como mesorregião do Campo das Vertentes, possui uma grande diversidade cultural e forte apelo turístico. Os municípios em análise têm como característica a arte barroca, a religiosidade, a música, o artesanato e, sobretudo, a riqueza histórica formada pela memória e patrimônio material e imaterial existente nos municípios.

#### **4.1.1 São João Del Rei**

A fundação de São João Del Rei ocorreu, em fins do século XVII, por taubateanos liderados por Tomé Portes Del Rei, considerado seu fundador (GRAÇA FILHO, 2002). Os primeiros sinais de ocupação do Arraial Novo do Rio das Mortes, nome dado inicialmente pelo paulista Lourenço Costa, quando descobriu ouro no ribeirão de São Francisco Xavier, remontam a 1704. Pouco tempo depois, o português Manoel José de Barcelos encontrou mais ouro na encosta sul da Serra do Lenheiro. Desde então, fixou-se o primeiro núcleo de povoamento e elevada uma capela com a evocação de Nossa Senhora do Pilar, no mesmo local onde hoje se situa a catedral do Pilar. Já em 1709, por cobiça pelo ouro entre portugueses e paulistas, foi estabelecida a discórdia na região, dando origem à Guerra dos Emboabas, período em que ocorreu o episódio chamado "Capão da Traição" quando os paulistas foram emboscados e chacinados pelos portugueses (GRAÇA FILHO, 2002).

Em 8 de dezembro de 1713, o arraial Novo do Rio das Mortes alcançou foros de vila, com o nome de São João Del Rei, em homenagem a Dom João V, rei de Portugal e passou a ser sede da comarca do Rio das Mortes, com jurisdição em todo o Sul de Minas Gerais. A vila de São João Del Rei teve significado marcante, não só político com participação na inconfidência mineira, mas, principalmente, econômico

para a Capitania de Minas. A exploração aurífera, a agricultura e pecuária possibilitaram o desenvolvimento e progresso da vila, que, em 1838, tornou-se cidade.

Segundo Pereira (2009), mesmo com o declínio da extração de ouro no século XIX, pela diversificação das atividades econômicas, São João Del Rei desenvolveu-se e constituiu-se a cidade mineira mais rica na primeira metade do século XIX.

Geograficamente, São João Del Rei tem uma localização privilegiada, pois foi conhecida como um entroncamento de caminhos que, desde a expedição de Fernão Dias, em 1674, abriu a trilha conhecida como o Caminho Velho, ligando São Paulo a Minas. Foi no século XVIII que São João Del Rei experimentou seus melhores momentos de grandeza. Além da significativa extração de ouro, possuía forte comércio e produção agrícola e pecuária, com expressiva notoriedade política e econômica nas Minas Gerais. A partir de então, grandes construções, sobretudo, igrejas e casarões, foram erguidos no local (GRAÇA FILHO, 2002).

Em 1881, foi inaugurada na cidade a primeira seção da Estrada de Ferro Oeste-Minas, que liga o município a outras cidades da região e, também, a outros importantes ramais da Estrada de Ferro Central do Brasil, o que favoreceu seu desenvolvimento. A partir de 1886, foram estabelecidas colônias agrícolas, na região da várzea do Marçal, formada por imigrantes Italianos, hoje bairro chamado Colônia do Marçal (PEREIRA, 2009). A instalação da Indústria de Fiação e Tecelagem, ainda no século XIX, gerou novo impulso à economia local, com novas fábricas do setor sendo criadas no início do século XX (COTA e DIÓRIO, 2012).

Em 1938, seu acervo arquitetônico e artístico, composto por importantes edificações civis e religiosas, foi tombado pelo Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - SPHAN. A arquitetura colonial mineira foi considerada como expressão “genuinamente brasileira”, resultado do “abrasileiramento” das construções portuguesas e da “originalidade” e “genialidade” de seus artífices mulatos (CARNEIRO, 2007; COTA e DIÓRIO, 2012).

Na segunda metade do século XX, a cidade reduziu seu raio de influência econômica, em virtude da ascensão de outros centros mineiros como Juiz de Fora e Belo Horizonte. Neste período, a substituição da matriz de transporte ferroviário para o rodoviário, a partir do Governo Kubitschek (1956-1961), também, começou a ameaçar a posição de destaque da cidade como centro regional, o que motivou São João Del Rei a diversificar as atividades desenvolvidas no município, criando vários

serviços de educação e saúde, como instituições de ensino, asilos, hospitais e centros regionais de saúde (PEREIRA, 2009; COTA e DIÓRIO, 2012).

Nos anos de 1970, as indústrias tradicionais sofreram relativo declínio, e a cidade enfrentou certa decadência econômica, época em que, também, percebia-se um aumento de áreas urbanas periféricas, fruto também da imigração da população rural para os centros urbanos (COTA e DIÓRIO, 2012).

Conforme pode ser observado em dados do IBGE (Tabela 2, Tabela 3 e Tabela 4), atualmente, a cidade vive do comércio, da indústria, mas, principalmente, do setor de serviços, atividade em que se encontra o turismo. Ressalta-se que o portal IBGE Cidades passou por atualização, em agosto de 2017 e os dados passaram a ser divulgados de modo consolidado, optando-se, assim, para este estudo, apresentar dados, conforme a Tabela 2, subdivididos por setor como a versão anterior. Vale destacar que os serviços ligados ao setor educacional contribuem, significativamente, para a economia e atração de pessoas, a Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ) e seus três campi no município, a unidade do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais e o Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN.

Tabela 2: Pessoas ocupadas por setor em São João Del Rei

Pessoas ocupadas por setor 2007 – 2013							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Agricultura</b>	470	504	427	487	505	487	468
<b>Comércio</b>	4504	4744	4837	5066	5322	5613	6077
<b>Indústria</b>	3579	4015	3720	4468	4728	5379	4018
<b>Serviços</b>	6816	7207	7618	7947	8377	8980	8880

Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas 2015.

De acordo com os dados do IBGE (2015), São João Del Rei tem poucas pessoas ocupadas no setor de agricultura. Já o setor da indústria, no período analisado de 2007 a 2013, não apresentou crescimento constante, no número de pessoas ocupadas, visto que, em 2009 e 2013, houve queda deste número comparado ao ano anterior. O setor de Comércio e o de Serviços são os que mais possuem pessoas ocupadas e apresentaram crescimento em todos os anos do período analisado. Destaca-se o setor de Serviços que possui maior número de pessoas ocupadas no período.

Tabela 3: Produto Interno Bruto de São João Del Rei

Produto Interno Bruto – 2013	(x 1000) R\$
Agropecuária	53039,78
Indústria	284912,13
Serviços <sup>1</sup>	763702,56
Administração e Serviços Públicos	244666,26
Impostos	136909,61

Fonte: IBGE (2015).

(1) Exclusive Administração e Serviços Públicos.

O Produto Interno Bruto de São João Del Rei, em 2013, demonstra que o setor de serviços tem maior impacto, na economia do município, seguido da Administração e Serviços Públicos, Impostos, Indústria e, por último, a agropecuária.

Tabela 4: Comparativo Produto Interno Bruto per capita

Produto Interno Bruto <i>per capita</i> 2010 – 2013 (R\$)				
	2010	2011	2012	2013
São João Del Rei	12159,47	14312,99	15448,18	16777,67
Minas Gerais	17919,28	20277,55	22244,00	23646,21
Brasil	20371,64	22734,55	24779,53	26445,71

Fonte: IBGE (2015).

O PIB per capita de São João Del Rei, no período de 2010 a 2013, é menor que a média estadual e menor ainda que a média nacional.

Considerando a classificação das Regiões de Influência das Cidades, que analisa a função de gestão do território, avaliando níveis de centralidade do Poder Executivo e do Judiciário, em nível federal, e de centralidade empresarial, bem como a presença de diferentes equipamentos e serviços, São João Del-Rei é classificado como Centro Subregional B (IBGE, 2017). São João Del Rei se enquadra, quantitativamente, na categoria de Município de pequeno porte e, qualitativamente, vem apresentado características de município de médio porte, considerando o crescimento demográfico dos últimos anos, a função de centro polarizador de atividades e articulador de território, a relevância crescente na rede urbana brasileira (COTA e DIÓRIO, 2014).

São João Del Rei está distante 185 quilômetros de Belo Horizonte, 335 quilômetros do Rio de Janeiro e 473 quilômetros de São Paulo, os principais centros econômicos da região Sudeste do Brasil.

#### **4.1.2 Prados**

Prados surgiu por volta de 1704, ocasião em que dois irmãos bandeirantes, Manoel e Félix Mendes do Prado, chegaram aa local com uma comitiva de Taubaté, motivados pela notícia do ouro fácil o que atraiu muitos paulistas para a região. Com a escassez do ouro, a propriedade da terra começou a ser atrativa, verificando-se uma alternância na atividade dos antigos bandeirantes e, assim, surgiram os primeiros sesmeiros da região. A partir de então, Prados iniciou um desenvolvimento da área urbana ao longo dos séculos XVIII e XIX. Vale frisar que, conforme Rodrigues, Silva e Diniz (2012, p. 67), "... o desenvolvimento de Prados foi comparativamente inferior ao de Tiradentes e São João Del Rei, já que possuía um menor potencial de exploração aurífera".

Vale (2000, p. 38) destaca que Prados se formou, a partir do caminho tronco, "As primitivas cidades mineiras não têm largura, nem altura, só têm comprimento. Parecem um caminho. Assim era Prados...". Em virtude da mineração e do relevo montanhoso, várias cidades de Minas Gerais possuíam tais características em sua formação.

Desde o início, Prados possui destaque na área cultural, principalmente, na música. A corporação Banda-Lira Ceciliana, fundada em 1858, mantém até os dias atuais sua orquestra sacra, coral e banda de música em plena atividade. A cidade, também, preserva suas festas mais tradicionais, desenvolve um rico artesanato em madeira e possui um valioso acervo artístico-histórico, com destaque a monumentos religiosos, urbanos e rurais, ricos em elementos arquitetônicos e ornamentais de feição barroco-rococó e por remanescente casario, ainda, em linhas construtivas dos séculos XVIII e XIX (LAMAS, 2008).

Prados pertenceu à vila São José Del Rei, atual cidade de Tiradentes, até o ano de 1890, quando, em 15 de abril, pelo decreto estadual número 41, foi emancipado. Em 24 de maio de 1891, foram lhe conferidas as regalias de comarca pela lei estadual número 23.

A produção de artefatos do couro foi a primeira atividade artesanal de destaque no município, a qual se tornou uma significativa atividade econômica de exploração tanto industrial quanto artesanal. Prados tornou-se um importante centro de produção

de artigos de couro até a década de 1980. Esses produtos eram comercializados por tropeiros que transportavam as mercadorias no Sul de Minas, Triângulo Mineiro, São Paulo, entre outras regiões em que paravam para descansar, dormir, alimentar e, também, vender os produtos (RODRIGUES, SILVA E DINIZ, 2012).

O declínio da produção de artigos em couro, em Prados, está relacionado à concorrência de fábricas instaladas no município vizinho de Dores de Campos. Por manter a tradição histórica e cultural, na produção dos artefatos em couro, o município concorrente de Prados aproveitou para modernizar a produção, aplicando inovações tecnológicas, fato este que caracteriza hoje Dores de Campos como referência na produção de celas, calçados e outros artefatos em couro.

Vale destacar a história de formação do distrito de Vitoriano Veloso, popularmente conhecido como Bichinho, pertencente a Prados e distante 5 Km do município de Tiradentes. Em razão da proximidade com Tiradentes, da preservação de casarões antigos, da Igreja Nossa Senhora da Penha de França, que existe na comunidade desde o século XVIII, o contexto rural e o crescimento da infraestrutura de lojas, restaurantes, pousadas e oficinas de artesanato induziram o desenvolvimento do turismo histórico e cultural no distrito. Cabe salientar a relevância do projeto Oficina de Agosto, na configuração dessa infraestrutura, em especial na produção do artesanato, além da divulgação e transformação da comunidade local (RODRIGUES, SILVA E DINIZ, 2012).

Atualmente Prados é referência regional, no abate de galináceos, com presença da fábrica Atalaia Alimentos. Outra iniciativa no município é o fortalecimento da atividade turística, principalmente, na produção de artesanato em couro e madeira. Alguns polos de produção e comercialização do artesanato estão localizados na sede municipal, na comunidade de Bichinho e na Fazenda Caraça, sendo esta última destaque na produção de réplicas de animais em grande porte (RODRIGUES, SILVA E DINIZ, 2012).

Os autores ainda destacam que:

O artesanato é uma prática de significativa importância econômica para o município, envolvendo aproximadamente mais de duas mil pessoas nessa atividade, para a qual são utilizadas distintas matérias-primas. Entre os artefatos de couro destacam-se as botas, os arreios, as calças, as jaquetas e os embornais. O artesanato de barro e madeira retrata principalmente os aspectos da natureza, como animais da fauna local ou exótica, além de plantas, oratórios, imagens de santos e outras obras ligadas ao catolicismo, o qual possui forte importância na cultura do município. Há também outros tipos de artesanato mais tradicionais como a cerâmica, a palha, o bambu, a

taquara, o crochê, o bordado, etc (RODRIGUES, SILVA E DINIZ, 2012, p. 74).

Dados do IBGE são apresentados para melhor compreensão da atividade econômica desenvolvida no município:

Tabela 5: Pessoas ocupadas por setor em Prados

Pessoas ocupadas por setor 2007 – 2013							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Agricultura</b>	48	52	51	46	51	59	61
<b>Comércio</b>	167	129	155	150	180	202	200
<b>Indústria</b>	335	389	305	423	638	510	684
<b>Serviços</b>	399	429	452	410	419	430	458

Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas 2015.

Os dados do IBGE (2015) demonstram que, no período de 2007 a 2009, o setor de serviços foi o que registrou maior número de ocupação em Prados, seguido pelo setor da indústria, comércio e, por último, Agricultura. Já no período de 2010 a 2013, o setor industrial passou a ter o maior registro de ocupação no município, seguido pelo setor de serviços, comércio e agricultura.

Tabela 6: Produto Interno Bruto de Prados

Produto Interno Bruto – 2013	(x 1000) R\$
<b>Agropecuária</b>	12679,18
<b>Indústria</b>	34583,85
<b>Serviços<sup>1</sup></b>	34202,15
<b>Administração e Serviços Públicos</b>	25679,42
<b>Impostos</b>	19456,82

Fonte: IBGE (2017).

(1) Exclusive Administração e Serviços Públicos.

O PIB de Prados, em 2013, demonstra que o setor da indústria teve o maior impacto na economia do município, seguido pelo setor de serviços, Administração e Serviços Públicos, impostos e, por último, a agropecuária.

Tabela 7: Comparativo Produto Interno Bruto per capita - Prados

Produto Interno Bruto <i>per capita</i> 2010 – 2013 (R\$)				
	2010	2011	2012	2013
<b>Prados</b>	7376,66	9481,00	10658,95	14375,09
<b>Minas Gerais</b>	17919,28	20277,55	22244,00	23646,21

Produto Interno Bruto <i>per capita</i> 2010 – 2013 (R\$)				
	2010	2011	2012	2013
Brasil	20371,64	22734,55	24779,53	26445,71

Fonte: IBGE (2017).

Observa-se que os dados do IBGE apresentados demonstram uma atividade econômica do município bastante modesta, sobretudo, considerando o número de pessoas ocupadas por setor. Entretanto, conforme já destacado, Barbosa e D’Avila (2014) afirmam que mais de duas mil pessoas estão envolvidas na atividade artesanal no município. Barbosa e D’Avila (2014, p. 142) reforçam, ainda, que, no distrito de Bichinho, que possui cerca de 768 habitantes, “... cerca de 400 têm o artesanato como atividade principal”. Considerando o artesanato uma atividade predominantemente informal, o número de pessoas envolvidas nesta atividade, em relação aos dados formais coletados no IBGE, são bastante relevantes.

Prados está distante 28 Km de São João Del Rei, 185 Km de Belo Horizonte, 330 Km do Rio de Janeiro e 501 Km de São Paulo.

#### 4.1.3 Tiradentes

O município de Tiradentes surgiu, em 1702, quando os paulistas foram atraídos por cascalhos e manchas de ouro nos montes e bacia do rio das Mortes. No mesmo ano, um agrupamento de garimpeiros, liderado por João Siqueira Afonso, foi instalado no local denominado Arraial de Santo Antônio.

Com a expansão do ciclo do ouro, já em 1718, o então arraial foi elevado à vila, sendo denominado como Vila São José Del Rei, em homenagem ao Príncipe Dom José, então com 4 anos de idade, filho de Dom João V (IBGE, 2017).

Em 1746, no local denominado Fazenda do Pombal, entre São José Del Rei e São João Del Rei, nasceu Joaquim José da Silva Xavier (o Tiradentes), que, em 21 de Abril de 1792, foi executado. Hoje José da Silva Xavier (o Tiradentes) é reconhecidamente um mártir da Inconfidência Mineira e referenciado pelo ideal de tornar o Brasil um país independente (HORTA e ARAÚJO, 2003).

Durante todo o século XVIII, a Vila viveu da exploração de ouro. Já em 1860, a então vila de São José Del Rei foi elevada à categoria de cidade e, após a proclamação da república, em 1889, Joaquim José da Silva Xavier foi transformado em herói nacional e homenageado com o nome da cidade, passando de São José Del Rei para Tiradentes (HORTA E ARAÚJO, 2003).

Economicamente, a cidade de Tiradentes permaneceu estagnada do início do século XIX até a segunda metade do século XX, com notável empobrecimento político e financeiro (NASCIMENTO, 2017). Muitos habitantes da vila de São José Del rei migraram para São João Del rei, que se desenvolvia pelo crescimento do comércio (CAMPOS, 2012).

Em 1938, todo o conjunto arquitetônico e o entorno paisagístico da cidade de Tiradentes foi tombado pelo SPHAN – Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Com isso, Tiradentes tornou-se um importante centro histórico do Brasil, com destaque para a arte barroca bem preservada, o que fez da cidade uma atração turística.

Na década de 1960, com a construção da conexão asfaltada de Tiradentes com a BR-265, foi criado um grande subsídio para a consolidação do turismo no município. Entretanto vale ressaltar que a Fundação Roberto Marinho teve um papel importante no desenvolvimento turístico de Tiradentes. Em 1984, a Fundação Roberto Marinho, em parceria com a Fiat Automóveis, realizou a restauração do Museu do Padre Toledo. Com a criação da Sociedade Amiga de Tiradentes, algumas atividades preservacionistas e culturais foram realizadas e, em 1990, a Fundação Roberto Marinho, em parceria com a prefeitura municipal, recuperou pontos centrais da cidade, como o Largo das Furras (OLIVEIRA, 2004; BOLSON, FERREIRA e VIEIRA FILHO, 2010).

Conforme destacado por (BOLSON, FERREIRA e VIEIRA FILHO, 2010, p. 34):

A Rede Globo foi fundamental para que a cidade de Tiradentes ficasse conhecida nacionalmente. Na década de 90 inúmeras produções da Rede Globo foram rodadas em Tiradentes, entre elas: Memorial Maria Moura (minissérie); Hilda Furacão (Minissérie); Rabo de Saia (Minissérie) Amor e Cia (filme); Coração de Estudante (novela); O Menino Maluquinho (filme). Além disso, algumas campanhas de divulgação do município foram veiculadas na rede Globo, entre elas "Tiradentes - Visite esta emoção".

Observa-se que, neste período, a cidade se transformou em um cenário para produções artísticas. Com isso, vários atores, atrizes, diretores, cantores, começaram a frequentar o município, não só para trabalhar e participar das gravações, mas para fins de turismo e entretenimento.

Todas essas iniciativas transformaram Tiradentes em um dos destinos mais visitados de Minas Gerais. Em função do impulso gerado pelas restaurações e revitalizações dos casarões, muitos empresários investiram na cidade no ramo hoteleiro e restaurantes (BOLSON, FERREIRA e VIEIRA FILHO, 2010, p. 34)

Com o capital externo, percebe-se em Tiradentes um esvaziamento de seu centro histórico, pois, com a especulação imobiliária, as residências, se não eram compradas para servirem como casas de temporada, acabavam usadas como pontos comerciais (NASCIMENTO, 2017).

Atualmente Tiradentes tem no turismo sua principal fonte de renda e ocupação (HORTA e ARAÚJO, 2003; BOLSON e FERREIRA, 2006; SOARES, 2006; SILVEIRA, 2008; CAMPOS, 2012). O artesanato sobressai, principalmente, na confecção de objetos de prata, nos trabalhos em madeira (móveis coloniais, cantoneiras), tapetes, cerâmicas, objetos de estanho, dentre vários outros. Os produtos artesanais são originários de toda a região. A cidade possui ainda um calendário de eventos que movimentam Tiradentes praticamente o ano todo. Tais eventos movimentam a economia da cidade e região, uma vez que atrai turistas também para São João Del Rei, Prados, entre outras cidades do entorno (HORTA e ARAÚJO, 2003).

Além dos eventos, Tiradentes foi promovida nas diversas mídias, sobretudo, pela sua utilização como “cenário” para produções da TV Globo (CAMPOS, 2012, p. 184).

Tiradentes vem trabalhando, para atrair um turista com perfil diferenciado, conforme destaca Campos:

Buscar esse turista de maior nível cultural, e também socioeconômico, transformou-se numa característica do poder público de Tiradentes, a partir de 1997. A estratégia concentrou-se sobre a criação de eventos, como a Mostra de Cinema e o Festival Gastronômico, iniciados em 1998. A ideia era tornar a cidade independente da demanda turística de São João del Rei, já que Tiradentes entrava na programação de sua cidade vizinha apenas como um item a mais e facilitado pela curta distância, apenas 14 km (CAMPOS, 2012, p. 184).

Dados do IBGE demonstram alguns indicadores relevantes na compreensão da realidade de Tiradentes-MG.

Tabela 8: Pessoas ocupadas por setor em Tiradentes

Pessoas ocupadas por setor 2007 – 2013							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Agricultura</b>	32	25	25	22	23	29	27
<b>Comércio</b>	241	253	294	292	370	379	367
<b>Indústria</b>	313	341	397	405	382	344	347
<b>Serviços</b>	855	971	984	1013	1129	1189	1275

Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas 2015.

Conforme apresentado na Tabela 8, o setor com maior taxa de ocupação em Tiradentes, no período de 2007 a 2013, foi o de serviço, visto que, no ano de 2013, o número de ocupados neste setor foi três vezes maior que o do segundo setor com maior taxa de ocupação que é o comércio, seguido da indústria e agropecuária.

Tabela 9: Produto Interno Bruto de Tiradentes

Produto Interno Bruto – 2013	(x 1000) R\$
Agropecuária	2248,38
Indústria	9340,12
Serviços <sup>1</sup>	60985,40
Administração e Serviços Públicos	25044,76
Impostos	5247,77

Fonte: IBGE (2017).

(1) Exclusive Administração e Serviços Públicos.

O PIB de Tiradentes, em 2013, demonstra que o setor com maior participação na economia do município é o de serviço, seguido pela Administração e Serviços Públicos, indústria, impostos e agropecuária.

Tabela 10: Comparativo Produto Interno Bruto per capita - Tiradentes

Produto Interno Bruto <i>per capita</i> 2010 – 2013 (R\$)				
	2010	2011	2012	2013
Tiradentes	13042,93	13380,24	13902,56	13794,62
Minas Gerais	17919,28	20277,55	22244,00	23646,21
Brasil	20371,64	22734,55	24779,53	26445,71

Fonte: IBGE (2017).

O PIB *per capita* de Tiradentes demonstrou pouca variação entre 2010 e 2013. Observa-se que, em 2010, dos municípios analisados, Tiradentes teve o maior PIB *per capita*, porém, em 2011 e 2012, superou apenas Prados e, em 2013, Tiradentes registrou o menor número dos três municípios.

Tiradentes está distante 10 Km de São João Del Rei, 194 Km de Belo Horizonte, 328 Km do Rio de Janeiro e 482 Km de São Paulo.

#### 4.2 Panorama do desenvolvimento econômico, social e cultural dos municípios

Neste tópico, serão apresentados dados econômicos relativos aos municípios estudados que auxiliarão na compreensão da realidade regional e, ainda, na observância de elementos que nortearão o entendimento da atividade turística

desenvolvida em cada município e como ela, possivelmente, vem influenciar o Desenvolvimento Regional.

Dados do Cadastro Central de Empresas, IBGE (2015), mostram o número de empresas dos municípios e o salário médio praticado:

Tabela 11: Número de empresas formais e salário médio mensal nos municípios

	2015			
	São João Del Rei	Prados	Tiradentes	
Unidades Locais	2.723	190	502	unidades
Salário médio mensal	2,4	1,3	1,5	salários mínimos

Fonte: IBGE (2017)

Observa-se, nestes dados, que a cidade de São João Del Rei possui uma estrutura empresarial muito superior aos demais municípios, fato este que tornou o município polo da região do campo das vertentes.

Consultando outras fontes, de acordo com informações extraídas da Base de dados da RAIS (2016), do Ministério do Trabalho e Emprego, são demonstrados os números de empregos formais de cada município, considerando os anos de 2014 e 2015 e suas variações relativas e absolutas:

Tabela 12: Número de Empregos Formais em 31/12, Variação Absoluta e Relativa nos anos de 2015 e 2014 por setor de atividade econômica – Prados

IBGE Setor	PRADOS			
	Ano			
	2015	2014	Var. Abs.	Var. Rel.%
<b>1 - Extrativa mineral</b>	109	105	4	3,81
<b>2 - Indústria de transformação</b>	698	669	29	4,33
<b>4 - Construção Civil</b>	16	8	8	100
<b>5 - Comércio</b>	211	214	-3	-1,4
<b>6 - Serviços</b>	157	133	24	18,05
<b>7 - Administração Pública</b>	259	320	-61	-19,06
<b>8 - Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca</b>	57	65	-8	-12,31
<b>Total</b>	1.507	1.514	-7	-0,46

Fonte: Consulta RAIS Estabelecimento (2016).

Cabe observar que o município de Prados possui o menor número de pessoas formalmente empregadas, considerando os anos de 2014 e 2015 dos municípios analisados. Apesar de sua população ser maior que a população de Tiradentes, no que diz respeito a empregos formais, o município possui um número inferior. O principal setor empregador do município é a Indústria de transformação, seguido pelo

comércio, Administração Pública e, em quarto lugar, o setor de serviços o qual registrou, no período, um aumento de 18,05% no número de empregados.

Tabela 13: Número de Empregos Formais em 31/12, Variação Absoluta e Relativa nos anos de 2015 e 2014 por setor de atividade econômica – Tiradentes

<b>TIRADENTES</b>				
<b>IBGE Setor</b>	<b>Ano</b>			
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Var. Abs.</b>	<b>Var. Rel.%</b>
<b>1 - Extrativa mineral</b>	3	4	-1	-25
<b>2 - Indústria de transformação</b>	247	293	-46	-15,7
<b>4 - Construção Civil</b>	63	71	-8	-11,27
<b>5 - Comércio</b>	357	361	-4	-1,11
<b>6 - Serviços</b>	983	895	88	9,83
<b>7 - Administração Pública</b>	390	412	-22	-5,34
<b>8 - Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca</b>	21	20	1	5
<b>Total</b>	2.064	2.056	8	0,39

Fonte: Consulta RAIS Estabelecimento (2016).

Em Tiradentes, o setor que mais emprega é o de serviços, tendo a Administração Pública como segundo maior empregador, o comércio como terceiro e em quarto a Indústria de transformação. Enquanto os outros três setores dos quatro que mais empregam, em Tiradentes, apresentaram queda no período de 2014 para 2015, o setor de serviços apresentou crescimento de 9,83%.

Tabela 14: Número de Empregos Formais em 31/12, Variação Absoluta e Relativa nos anos de 2015 e 2014 por setor de atividade econômica – São João Del Rei

<b>SÃO JOÃO DEL REI</b>				
<b>IBGE Setor</b>	<b>Ano</b>			
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Var. Abs.</b>	<b>Var. Rel.%</b>
<b>1 - Extrativa mineral</b>	121	149	-28	-18,79
<b>2 - Indústria de transformação</b>	2.506	2.518	-12	-0,48
<b>3 - Serviços industriais de utilidade pública</b>	221	225	-4	-1,78
<b>4 - Construção Civil</b>	1.142	1.164	-22	-1,89
<b>5 - Comércio</b>	6.032	6.142	-110	-1,79
<b>6 - Serviços</b>	7.593	7.223	370	5,12
<b>7 - Administração Pública</b>	2.055	2.084	-29	-1,39
<b>8 - Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca</b>	408	443	-35	-7,9
<b>Total</b>	20.078	19.948	130	0,65

Fonte: Consulta RAIS Estabelecimento (2016).

Em São João Del Rei, o setor que mais gera empregos formais, também, é o serviço, seguido do comércio, indústria de transformação e, em quarto lugar, a Administração Pública. Entre 2014 e 2015, o setor de serviços foi o único que apresentou aumento, mais precisamente de 5,12%.

Referente ao número de estabelecimentos ligados ao setor de turismo, a tabela destaca a quantidade de Hotéis e Similares e, também, outros tipos de alojamentos formais nos municípios.

Tabela 15: Número de estabelecimentos formais de hospedagem

Município	2015		
	Hotéis e Similares	Outros Tipos de Alojamento não Especificados Anteriormente	Total
<b>Prados</b>	5	0	<b>5</b>
<b>São Joao Del Rei</b>	45	5	<b>50</b>
<b>Tiradentes</b>	68	29	<b>97</b>

Fonte: Consulta RAIS Estabelecimento (2016).

Observa-se que, mesmo São João Del Rei tendo uma população quase 12 vezes maior que a de Tiradentes, o município possui maior número de meios de hospedagem. Prados, conforme dados do CAGED 2015, possui apenas cinco estabelecimentos formais de meios de hospedagem.

Quanto ao número de estabelecimentos de alimentação, a Tabela 16 os apresentam:

Tabela 16: Número de estabelecimentos formais de alimentação

Município	2015			Total
	Restaurantes e Outros Estabelecimentos de Serviços de Alimentação e Bebidas	Serviços Ambulantes de Alimentação	Serviços de Catering, Bufê e Outros Serviços de Comida Preparada	
<b>Prados</b>	6	0	0	<b>6</b>
<b>São Joao Del Rei</b>	191	2	12	<b>205</b>
<b>Tiradentes</b>	69	0	0	<b>69</b>

Fonte: Consulta RAIS Estabelecimento (2016).

São João Del Rei possui maior número de estabelecimentos deste tipo. Vale destacar que este tipo de empresa possui como características clientes turistas e residentes do município, diferentemente de meios de hospedagem em que, caracteristicamente, os principais clientes são turistas.

Outro dado extraído da RAIS refere-se ao número de agências de Viagens e Operadores Turísticos nos municípios. Observa-se que, em 2015, nenhum dos

municípios possuía Operadores Turísticos. São João Del Rei possuía quatro agências de viagens, Tiradentes apenas uma e Prados nenhuma.

Tabela 17: Número de agências e operadoras de turismo

Município	2015			Total
	Agências de Viagens	Operadores Turísticos	Serviços de Reservas e Outros Serviços de Turismo não Especificados Anteriormente	
Prados	0	0	0	0
São Joao Del Rei	4	0	0	4
Tiradentes	1	0	0	1

Fonte: Consulta RAIS Estabelecimento (2016).

Tais dados possibilitam ter uma noção da realidade vivida pelos municípios analisados. Apesar das diferenças dimensionais, populacionais, estruturais do município de São João Del Rei, para os demais analisados, o foco da pesquisa é analisar o papel da governança no Desenvolvimento Regional, a partir do turismo, atividade esta que é fonte geradora de renda e ocupação, em todos três municípios analisados, respeitando as devidas proporções.

### 4.3 Governança e turismo no Campo das Vertentes

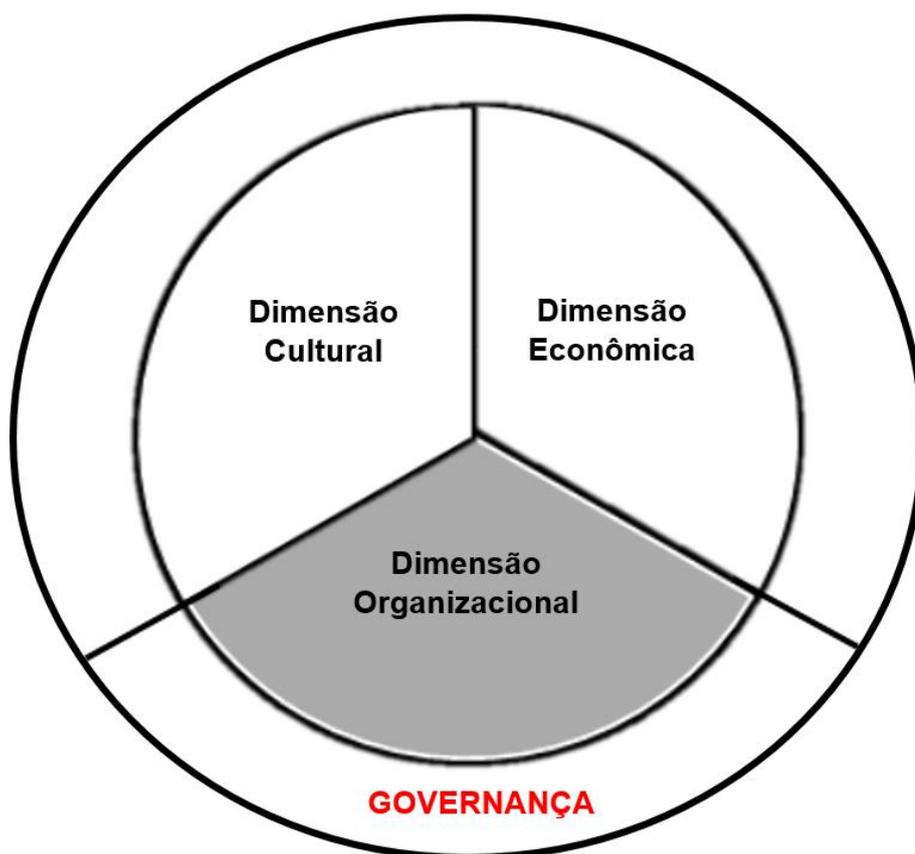
No modelo de APL Turístico, adotado por Tomazzoni (2007), o autor considera três dimensões, representadas no plano pela dimensão econômica, dimensão cultural e dimensão organizacional. Na dimensão organizacional, Tomazzoni (2007) considera os elementos: poder e capital social, gestão sistêmica, divulgação e imagem, mercadologia e comercialização, planejamento, empreendedorismo e inovação e conhecimento. A partir destes elementos, foram incluídos outros dez, apresentados por Bovaird e Löffler (2003, p.21), que aqui foram denominados de elementos de governança, os quais complementam a dimensão organizacional.

1. envolvimento dos cidadãos;
2. transparência;
3. prestação de contas;
4. agenda de Igualdade e inclusão;
5. comportamento ético e honesto;
6. capital (procedimentos justos e devido processo legal);
7. capacidade de competir em um ambiente global;
8. capacidade de trabalhar eficazmente em parceria;

9. sustentabilidade e
10. respeito pelo Estado de direito.

Deste modo, utilizou-se a dimensão organizacional de Tomazzoni (2007), considerando os sete elementos, somando-se aos dez de governança.

Figura 9: Dimensões do APL turístico



Fonte: Adaptado Tomazzoni (2007).

Com base no modelo de análise das três dimensões de Tomazzoni (2007), será analisado o papel da governança no Desenvolvimento Regional a partir do turismo na região do Campo das Vertentes, considerando os elementos levantados no referencial teórico e suas características.

Obteve-se a representação esperada dos Secretários Municipais de Turismo, dos Presidentes das três Associações Comerciais, de três empresários do setor, sendo um de cada município e, ainda, das duas instituições envolvidas com o Desenvolvimento Regional a partir do turismo. Foi também entrevistado um representante do SEBRAE-MG que fomenta o setor nos três municípios estudados.

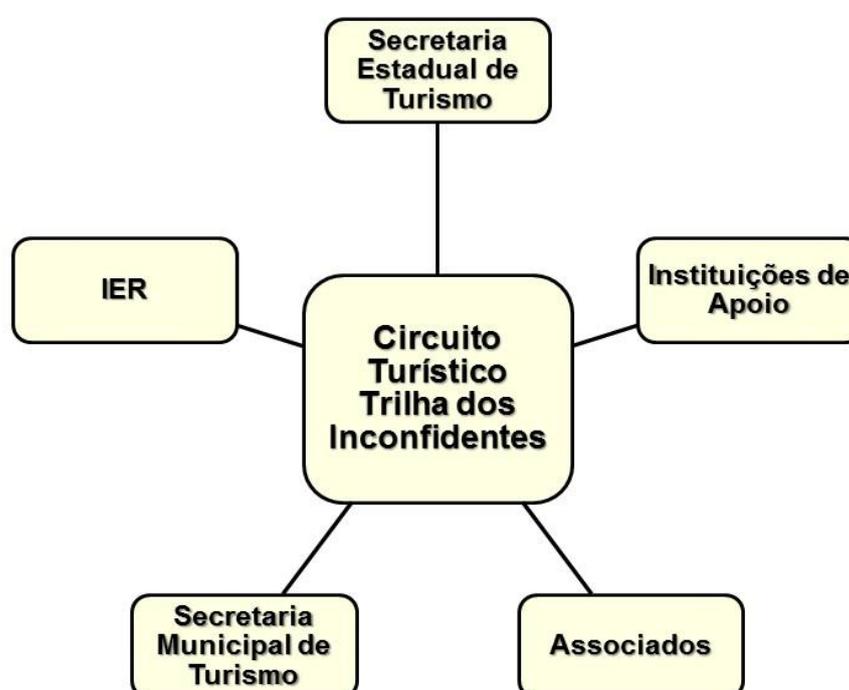
A quantidade de entrevistas realizada foi considerada suficiente ao objetivo da pesquisa, uma vez que foram entrevistadas pessoas que exercem funções e cargos

estratégicos que são diretamente relacionados com o desenvolvimento da atividade turística, nos municípios e região, no que diz respeito à tomada de decisão, planejamento, execução, gestão e implementação de projetos e ações de turismo.

#### 4.3.1 Governança Regional do Turismo

Em relação às decisões regionais das ações de turismo que contemplam os municípios, objeto de análise deste estudo, foi possível identificar a seguinte estrutura de decisão:

Figura 10: Estrutura de decisão regional



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes possui um papel central na integração das atividades relacionadas ao turismo da região. Na estrutura de decisão do turismo regional, o CTTI é protagonista no que diz respeito ao desenvolvimento da atividade turística. A formação da estrutura de decisão é composta pelos Associados do CTTI, ou seja, os municípios que compõem a região e optaram por se tornarem associados e participarem do desenvolvimento da atividade turística da região. As Instituições de Apoio, como SEBRAE, SENAC, IPHAN, dentre outras, na existência de um possível projeto a ser desenvolvido, primeiramente, articulam junto ao CTTI a

sua viabilidade e a forma de execução. A Secretaria Estadual de Turismo de Minas Gerais, por meio do Decreto Estadual nº 43.321/2003, art. 1º, para os fins de promoção da política de turismo no âmbito do Estado, reconheceu os Circuitos Turísticos institucionalizados e com personalidade jurídica registrada em cartório, integrados pelos municípios de uma mesma região, com afinidades culturais, sociais e econômicas que se unem para organizar e desenvolver a atividade turística regional de forma sustentável, por integração contínua dos municípios, consolidando uma atividade regional. O IER que, para cumprir com seu objetivo de organizar, fomentar e gerenciar o produto turístico Estrada Real, na região do campo das vertentes, articula-se com o CTTI no desenvolvimento de suas ações. As Secretarias Municipais de Turismo, na necessidade de planejar, projetar, capacitar ou executar ações de turismo, remetem ao CTTI de modo a buscar auxílio e alinhamento das ações.

#### 4.3.2 Governança Municipal do Turismo

Baseado nos dados levantados nas entrevistas, estatutos, leis municipais e no contexto do qual são tomadas as decisões das ações de turismo nos municípios, foi possível identificar a estrutura de decisão.

Figura 11: Estrutura de decisão municipal



O Conselho Municipal do Turismo (COMTUR) é um órgão vinculado à administração municipal e constituído por representantes do poder público, empresariado e sociedade civil. No entanto, cada município tem autonomia para determinar quem e quantos serão estes representantes por lei municipal. Nos municípios analisados, a composição do COMTUR se dá por membros do Poder Público Municipal que são representados por pessoas vinculadas ao Departamento Municipal de Meio Ambiente e Poder Legislativo Municipal. As Instituições de Apoio são representadas por membros do SEBRAE, SESI, IPHAN e Instituto Histórico e Geográfico. Os Sindicatos e Associações Comerciais são representados por membros do Sindicato do Comércio, Associação Comercial, Empresarial e Industrial, Sindicato Rural e Câmara dos Dirigentes Lojistas. A Sociedade Civil é representada por membros de Associação de Bairros, Associação de Artesãos e Associação de Guias de Turismo. A Secretaria Municipal de Turismo é representada, exclusivamente, pelo secretário municipal. O CTTI é representado, nos três municípios, exclusivamente, pelo seu Gestor. O IER é representado por um membro da gerência regional.

A estrutura apresentada, na Figura 10, caracteriza de forma geral a composição dos Conselhos Municipais, entretanto observam-se variações de um município para outro e, também, variações na composição, conforme mudanças das leis. Foi possível constatar que o CTTI é o único representante comum em todos os Conselhos Municipais de Turismo dos municípios analisados.

Destaca-se que a composição dos Conselhos Municipais de Turismo pode ser modificada por Lei Municipal, que deverá determinar quais e quantos serão os membros participantes, mas respeitando a representatividade dos setores apresentados.

#### **4.4 Análise e interpretação dos dados no Atlas TI**

Após a gravação das entrevistas, os dados foram transcritos e, posteriormente analisados, com o auxílio da ferramenta Software *Atlas TI* versão 7.0. Pelo software foram criadas categorias que, no *Atlas TI*, são denominadas de “famílias”. Estas famílias são resultados das categorias levantadas no referencial teórico, conforme apresentado por Bovaird e Löffler (2003). A partir das dez categorias propostas por Bovaird e Löffler, quatro outras categorias foram criadas, segundo os objetivos da

pesquisa, que, assim, foram denominadas: O Papel da governança no turismo e desenvolvimento Regional, Ações Desenvolvidas, Resultados das ações para o turismo e Desenvolvimento Regional e Articulação e governança das ações. Ao final, 14 categorias foram criadas no *Atlas TI* a fim de possibilitar a categorização e interpretação, relacionando a literatura levantada aos objetivos propostos na pesquisa.

Após a construção das famílias no Atlas TI, foram criados códigos os quais vincularam-se às famílias, de acordo com o assunto abordado. Vale ressaltar que, "...a ferramenta é um recurso que pode, se bem utilizado, facilitar o gerenciamento dos arquivos, agilizar a codificação e busca de respostas, além de facilitar a comunicação" (LAGE e GODOY, 2008, p. 96). Foram 42 códigos a partir dos conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Estes foram aplicados, nas transcrições das entrevistas, o que permitiu dividir em temas e trechos específicos que, ao relacionar tais códigos às famílias, permitiu identificar as relações e redes existentes dos dados coletados.

Os chamados códigos primários são os códigos vinculados diretamente a uma família. Existem, também, os chamados códigos secundários, que são códigos vinculados aos códigos primários. Os códigos secundários são criados, para especificar um código primário, que poderá ter uma característica mais geral. Para exemplificar, podemos destacar que o código primário 'Problemas de governança' poderá ter como códigos secundários 'Conflitos', 'Dificuldades' e 'Resistência'. Destaca-se que não se faz obrigatória a criação de códigos secundários, para cada código primário, sendo tal necessidade a critério do pesquisador.

Para fins de entendimento dos símbolos presentes, nos mapas conceituais e redes semânticas do Atlas TI, elaborou-se a legenda no Quadro 3. Após o nome de cada código, apresentam-se entre parênteses dois números; o primeiro representa a frequência e o segundo indica a quantidade de conexões com outros códigos. Além dos códigos identificados e suas frequências, são apresentados, também, os relatos e textos ilustrativos dos entrevistados.

Quadro 3: Símbolos do Atlas TI

Símbolo da codificação	Significado
	Códigos
	Famílias ou categorias
	Relatos ou texto ilustrativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para facilitar a compreensão, o Quadro 4 mostra quais são os códigos secundários criados, com quais códigos primários estão relacionados, quais são os vínculos dos códigos primários com as famílias e como estas foram relacionadas aos objetivos da pesquisa.

Quadro 4: Relação de objetivos, famílias e códigos da pesquisa

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FAMÍLIAS	CÓDIGOS PRIMÁRIOS	CÓDIGOS SECUNDÁRIOS
Estudar e analisar o papel da governança no desenvolvimento regional a partir do turismo na região do Campo das Vertentes.	a) Investigar quais ações são desenvolvidas por órgãos de governança para fortalecer o turismo na região;	Agenda de Igualdade e inclusão	Igualdade e Inclusão Social	
		Sustentabilidade	Ações de Sustentabilidade	
		Ações Desenvolvidas	Ações de turismo desenvolvidas	Calendário de Eventos Outras Iniciativas Capacitação Prioridades das ações
	b) Verificar os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo para o desenvolvimento regional;	Envolvimento dos Cidadãos	Participação da População	
		Transparência	Transparência	
		Prestação de contas	Prestação de contas	
		capacidade de competir em um ambiente global	Competitividade	Marketing do turismo Perfil de turistas
	c) Verificar como se dá a articulação e a governança das ações desenvolvidas nos municípios estudados.	Resultados das Ações para o Turismo e Desenv. Reg.	Resultados gerados pelas ações de turismo	
		Comportamento ético e honesto	Responsabilidade e compromisso	Nível de compromisso
		capital (procedimentos justos e devido processo legal)	Alocação de recursos	
		capacidade de trabalhar eficazmente em	Parcerias	
		Respeito pelo Estado de direito	Cooperação	
			Garantia de direitos e obrigações	
	Papel da Governança no turismo e Desenv. Reg.		Articulação e Governança das Ações	Articulação e governança das ações
Percepções relevantes				Como Surgiu o turismo Informações relevantes
			Problemas de governança	Coleta de informações Conflito Dificuldades Resistência

Fonte: Elaborado pelo autor.

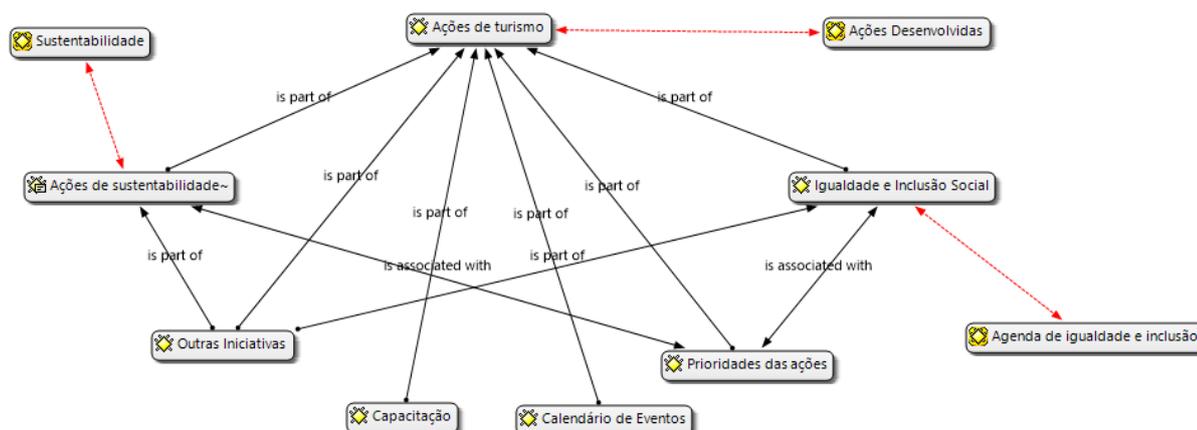
De acordo com o Quadro 4, esta seção será dividida em quatro subtópicos, sendo cada um relacionado aos objetivos da pesquisa. O primeiro tópico corresponde ao objetivo específico, a) investigar quais ações são desenvolvidas por órgãos de governança para fortalecer o turismo na região objeto de estudo. O segundo subtópico corresponde ao objetivo específico b) verificar os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo para o Desenvolvimento Regional. O subtópico seguinte corresponde ao objetivo específico c) verificar como se dá a articulação e a

governança das ações desenvolvidas nos municípios estudados. Por fim, o ultimo subtópico corresponde ao objetivo geral da pesquisa, que é estudar e analisar o papel da governança no Desenvolvimento Regional a partir do turismo. Todos os objetivos estão relacionados diretamente às famílias, que são formadas por códigos primários e, quando eles necessitavam de maior especificação, foram vinculados aos códigos secundários.

#### 4.4.1 Análise e interpretação dos dados: ações para fortalecer o turismo na região

Na Figura 12, é observado como se dá a formação da rede de codificação que contempla o primeiro objetivo específico da pesquisa que é Investigar quais ações são desenvolvidas por órgãos de governança para fortalecer o turismo na região:

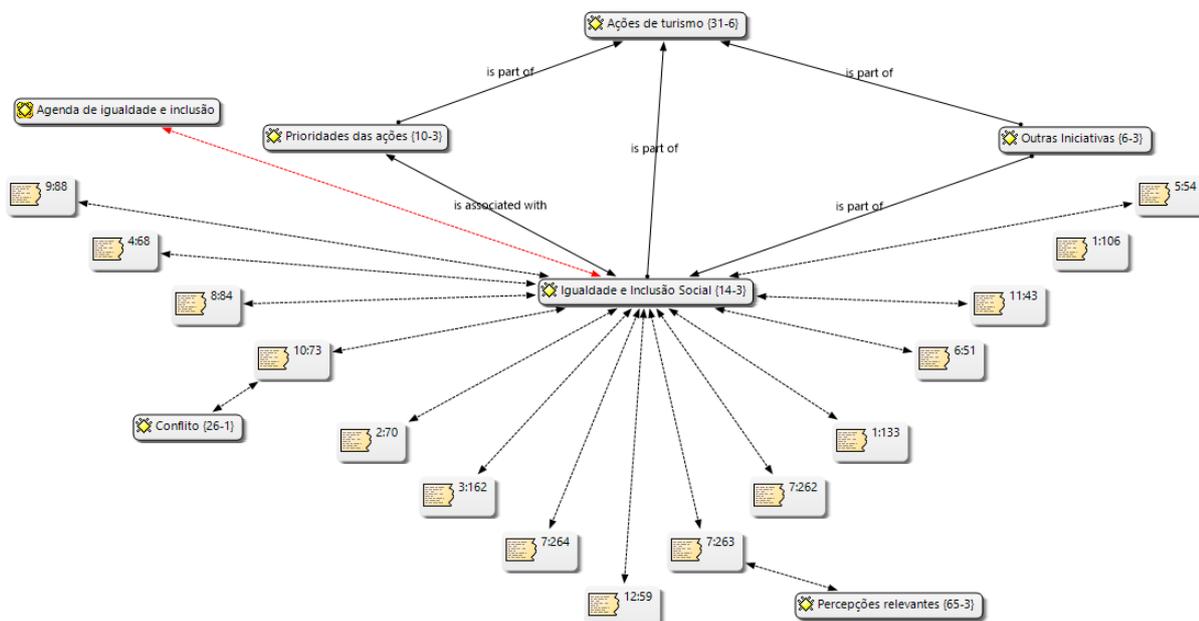
Figura 12: Ações de Turismo – Rede de codificação do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Ao analisar as relações existentes do código 'Igualdade e Inclusão Social', foi possível constatar que tal código é parte dos códigos 'Ações de Turismo' e 'Outras iniciativas', além de estar associado com o código 'Prioridade das ações'. Deste modo, é possível afirmar, com base no relato dos entrevistados que, além das ações de turismo que promovem a igualdade e inclusão social, em alguns casos do código, 'outras iniciativas' exigem ações com o mesmo objetivo. Ainda é possível constatar que parte das ações de igualdade e inclusão social são prioridades, em algumas das ações de turismo, conforme relatos.

Figura 13: Igualdade e Inclusão Social – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Conforme demonstra a Figura 13, ao analisar o relato das entrevistas, quando perguntado aos entrevistados sobre quais ações, projetos promovem igualdade e inclusão social nos programas e ações de turismo, constatou-se a relação com dois novos códigos ‘conflito’ e ‘percepções relevantes’. Conforme relato do entrevistado, no município de São João Del Rei, existe a presença de ambulantes que geram conflito de interesses com empresários:

Estamos com um problema para resolver a este respeito que são os ambulantes negociando alimentos, calçados e artesanato no centro, em frente às escolas e no Campus Santo Antônio da UFSJ. A situação é difícil, porque as lojas pagam todos impostos, alvarás e são muito fiscalizadas e os ambulantes não. Fica uma concorrência desleal. Mas, por outro lado, analisando a questão da inclusão social, é preciso encontrar uma saída boa para os dois lados. Já tem as feiras no final de semana na praça da estação que permite o artesão expor e vender seus produtos, gerando oportunidade e inclusão. Mas temos casos de oportunistas que utilizam das bancas para vender produtos que não são artesanato, concorrendo com os lojistas. No geral, as ações de turismo promovem, sim, a igualdade, fomentando a atividade do artesão, do santeiro, dos guias (Entrevistado 5).

No entendimento do entrevistado, a inclusão social resume-se à oportunidade de trabalho, para que as pessoas possam comercializar os produtos, em feiras e espaços públicos, o que gera um conflito de interesse com empresários locais, que alegam uma concorrência desleal pelo fato de pagarem impostos e recolherem

tributos, enquanto os ambulantes não têm a mesma atitude. Tal entendimento é um tanto quanto limitado, quando comparado aos autores Bovaird e Löffler (2003), pois eles entendem que o acesso à moradia, educação e segurança pública são ações que precisam compor a agenda de igualdade e inclusão social na governança da atividade turística.

Já, em outro relato, referente ao município de Tiradentes, uma percepção relevante, constatada na fala do entrevistado, condiz com a atuação do COMTUR, na criação de empregos e ocupação direta da população, nos eventos turísticos realizados no município:

A contratação para estes eventos ela já é feita praticamente toda aqui na região, isso é uma cobrança que os conselhos fazem, não só para cargos de limpeza, pois antes era assim, você contratava local só para limpeza e segurança, o resto vinha tudo de fora para poder montar. Hoje isso já mudou, aí os cursos de qualificação do SENAC, SEBRAE ajudaram muito (Entrevistado 11).

Na visão do entrevistado, os grandes eventos, realizados no município, no passado, geravam empregos diretos para a população local apenas em atividades de menor valorização, de baixa complexidade e menor prestígio. Após ações de capacitação e atuação do COMTUR, o cenário mudou:

Porque você tem qualificação, você tem pessoal qualificado aqui para fazer este tipo de serviço, que não é só operacional, num nível mais baixo, mas sim em todos os níveis. Nós temos hoje produtores culturais que atuam na produção mesmo destes eventos que são com formação e da região. A movimentação daqui pra isso tem realmente melhorado (Entrevistado 11).

Outra percepção relevante quanto à inclusão social da população, no turismo realizado em Tiradentes, refere-se ao público que frequenta e consome os produtos e serviços turísticos:

Então tem o evento feito para a população, durante a semana, com um custo muito menor onde a população pode fazer. Então é pensado essa contrapartida social. Tiradentes está à frente nisso, porque estão nisso há mais tempo. As outras cidades estão caminhando para isso (Entrevistado 3).

Observa-se que, em alguns relatos, há iniciativas de ações turísticas privilegiando e valorizando a cultura e artistas locais:

Existem várias ações, uma delas é o Projeto Jazz que prioriza as bandas locais, a fim de desenvolver e enriquecer a experiência musical do município. A produção artesanal também tem este apelo de inclusão, pois gera renda e ocupação para as pessoas. O artesanato é fomentado por várias ações em

São João Del Rei, muito apoiado pelo SEBRAE, associações de artesãos e prefeitura (Entrevistado 4).

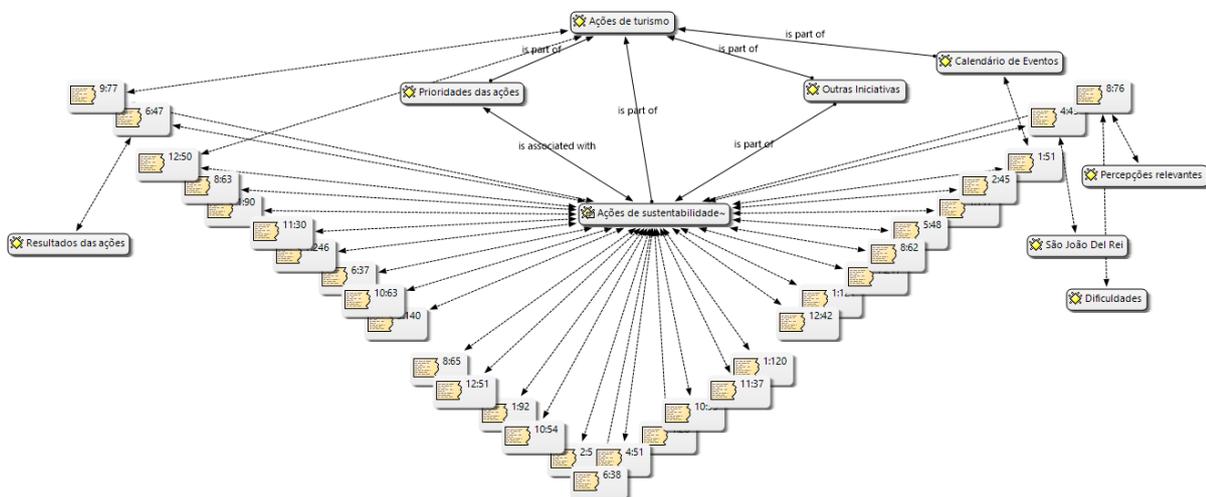
No município de Prados, predomina o entendimento dos entrevistados, quando afirmam a atividade artesanal como uma forma de inclusão social:

O artesanato produzido aqui é bem democrático. Compõe uma alternativa de renda para as pessoas e inclui principalmente os que não têm atividade empregatícia formal (Entrevistado 8).

[...] como te disse, o artesanato é responsável por essa inclusão... (Entrevistado 9).

Corroborando com a fala dos entrevistados 8 e 9, Tomazzoni (2007) destaca que a distribuição de renda, como fator de promoção do acesso à educação e saúde, é fundamental para a inclusão social. Neste sentido, a atividade artesanal, desenvolvida nos municípios, compõe a cadeia turística e possibilita a geração e distribuição de renda, proporcionando poder de consumo à população. Além disso, a sustentabilidade social diz respeito à distribuição de renda, e a sustentabilidade cultural que está ligada aos valores, costumes e tradições de uma sociedade, como a atividade artesanal, que, por sua vez, influencia nos parâmetros de inclusão social (TOMAZZONI, 2007).

Figura 14: Sustentabilidade – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Nas relações existentes do código 'Ações de Sustentabilidade', observou-se que este faz parte dos códigos 'Ações de Turismo' e 'Outras Iniciativas', além de estar associado com o código 'Prioridade das ações'. Nas entrevistas, constataram-se relações com outros códigos, como 'Resultados das ações', 'Dificuldades', 'Percepções relevantes' e 'Calendário de eventos'.

Nas falas dos entrevistados, várias ações de sustentabilidade foram destacadas, nos três municípios:

[...] teve um projeto bem legal, mas que não teve tanta visibilidade que chamava-se bem preservado, tinha como um dos objetivos restaurar e também preservar o patrimônio da cidade, as estátuas que ficam em vários pontos do centro (Entrevistado 6).

Observa-se que a imagem, organização, qualidade e sustentabilidade do destino geográfico, em geral, conforme já destacado por Lopez (1997), também, é vista pelo entrevistado como uma forma de gerar preservar o patrimônio e, com isso, gerar competitividade ao produto turístico.

Outra ação destacada por vários entrevistados, no município de São João Del Rei, consiste no projeto denominado Colônia Viva:

O projeto de Agroturismo Colônia Viva, por exemplo, é um caso de ação de sustentabilidade e que desenvolve a região da colônia. Existem outras ações da prefeitura em parceria com outras instituições para a preservação e conservação da serra do lenheiro (Entrevistado 6).

Um grande destaque temos o projeto de agroturismo como Colônia Viva. O Projeto com parceria de SESI, SEBRAE, Secretaria Municipal de Turismo e CTTI, vem valorizar o trabalho de agroturismo dos descendentes italianos que vieram para a cidade. O projeto se realiza na Colônia do Giarola e o roteiro turístico conta com visita e degustação do que é produzido. A ideia é que as pessoas conheçam as formas como a comunidade vive (Entrevistado 4).

Projeto Colônia Viva conta a história dos imigrantes Italianos que veio para São João Del Rei, mostra toda produção rural deles, é um turismo diferente do que vinha sendo praticado na cidade, que também desenvolve a inclusão (Entrevistado 11).

Observa-se que tal projeto vem ganhando visibilidade tanto para os entrevistados quanto para a população da região e turistas. Programas vinculados em rede de TV, em âmbito nacional, foram produzidos retratando as características do agroturismo Colônia Viva. Conforme destacado por Tomazzoni (2007), casos como o do projeto possibilitam identificar as externalidades geradas pela cultura, a sustentabilidade das identidades culturais e como, pela cultura, é possível proporcionar inclusão social. Para Bramwell e Lane (2011), a capacidade de organização da atividade turística, implementando estratégias sustentáveis de forma eficaz, envolvendo partilha de poder, colaboração e acordos conjuntos, são caminhos para a boa gestão de destinos turísticos.

Em outra fala de entrevistado, um ponto importante levantado refere-se aos eventos realizados em Tiradentes:

Eu tenho um livro que eu amo, chama-se O avesso da cultura, muito focado em evento cultural, que tem uma parte que fala de um festival que tinha em Ouro Preto também que tinha que rever tudo, porque estava lotando. Isso é normal, porque quando o evento começa a ficar bom, eles colocam shows, por exemplo, filho do Tim Maia, atraía mais gente e começou a ter pichação, eu digo que é a qualidade do público. Pode vir todo mundo, é óbvio. Sempre. O jovem é importante, porque é ele que vai se hospedar no futuro, pensando a longo prazo. Só que aí mudou. Revimos o evento e isso é pensar em sustentabilidade dos eventos (Entrevistado 2).

Na fala do entrevistado, levantam-se aspectos referentes à preservação do patrimônio e sustentabilidade dos eventos realizados. Soares, Emmendoerfer e Monteiro (2013) pontuam que, se o turismo não for desenvolvido de maneira sustentável e planejado, poderá trazer sérios problemas ao local em que é praticado. Nas cidades históricas, o grande volume de pessoas no território pode comprometer a sustentabilidade do patrimônio cultural (BACCI, 2007).

Quanto à percepção de empresários de Tiradentes, referentes a ações de sustentabilidade, obtiveram-se os relatos:

Então, a associação, temos uma marca em prol do desenvolvimento sustentável. Ser sustentável envolve muitas coisas. Nós não conseguimos chegar neste nível ainda, apesar de estar sempre tentando fomentar como as pousadas se preocupa com as questões sustentáveis e isto envolve todo o destino. Tiradentes, além do que tem, é feito pra você vir visitar espaços. Então, é cada empresário que tem que entender que a forma dele operar, o tipo de produto que ele usa, se é mais regional, o telhado, a captação de água, isto tudo faz diferença no todo. A associação é a que mais tem isso como princípio (Entrevistado 2).

[...] em Tiradentes, o Ralf (prefeito), ele tentou implantar a coleta seletiva. Porém nós caímos no mesmo problema que é a falta de cultura. Eu cheguei a conversar com o Ralf em uma reunião que teve, até lá na Asset, eu falei, olha Ralf eu acho que você está com a ideia certa, mas com a execução errada. Você precisa de uma equipe para treinar todo mundo. Ainda citei pra ele, falei Ralf, eu sou formado em Administração, tenho estudo, se você colocar aquelas lixeirinhas para mim, eu vou ter dúvida. Então, se não tiver uma pessoa, um expert, para ensinar pra gente, imagina quem não tem a educação que eu tive. Para ele entender aquilo, fica muito difícil. Então eu falei com ele, crie aí uma equipe, que sejam três pessoas, colocam uns caras feras e botam eles pra dar palestras. Um dia vai ser na escola, outro dia no estabelecimento. Ele vai ficar por conta de dar palestras e educar, até daqui uns cinco, dez anos, dê os resultados. Daí isso não aconteceu, foi um folderzinho que foi divulgado pra todo mundo que ensinava todo mundo como deveria fazer e não funcionou (Entrevistado 3).

Nota-se que, conforme as falas, algumas iniciativas e ações de sustentabilidade são realizadas. Entretanto precisam ser melhor estruturadas para que se almeje resultados mais expressivos. A atividade turística, se planejada adequadamente, pode contribuir para o desenvolvimento sustentável dos municípios e de suas comunidades,

colaborando, assim, para o comportamento cidadão e o desenvolvimento da região (MOLINA, 2005; WTTC, 2016).

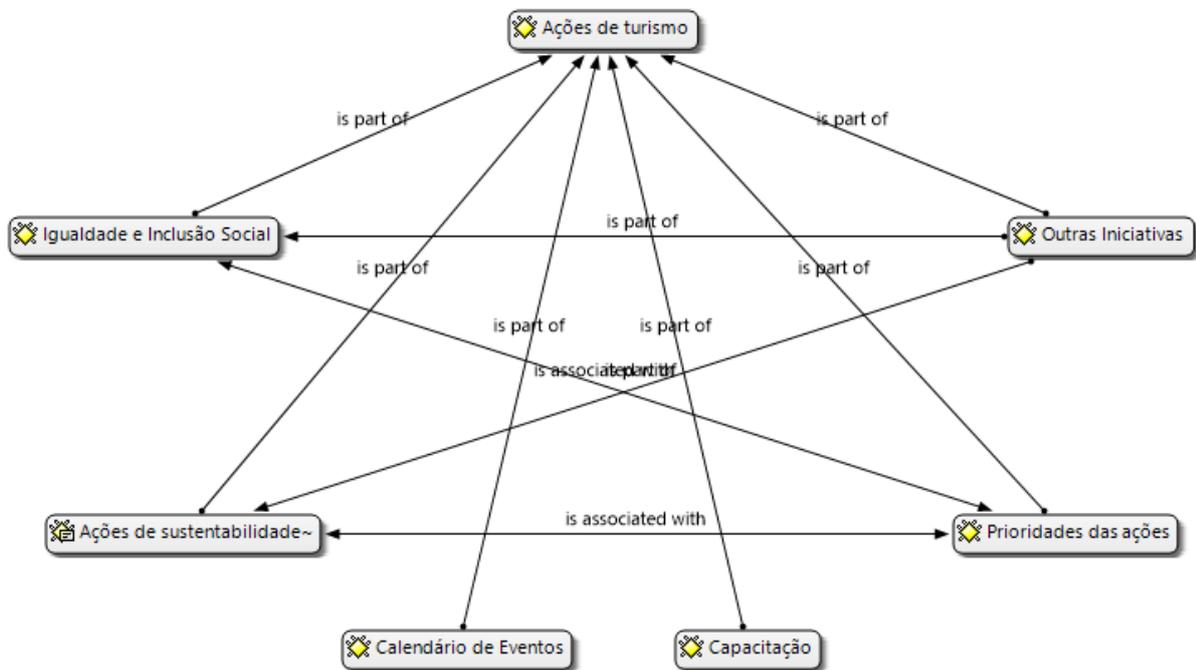
Segundo prevê a Organização Mundial de Turismo, a sustentabilidade da atividade está calcada no processo de sensibilização, conscientização, interiorização, promovendo, assim, o planejamento regional integrado. Seguindo tal lógica, um projeto de Eficiência Energética, desenvolvido pelo SEBRAE, foi destacado pelo entrevistado 12:

Um projeto de muito sucesso, desenvolvido pela microrregião de SJDR, no quesito sustentabilidade, foi o Projeto de Eficiência Energética. O SEBRAE contratou um engenheiro eletricista que realizou um diagnóstico energético e adequação da iluminação das pousadas que toparam participar, pois neste projeto era exigido contrapartida e nem todas as pousadas optaram por participar. Baseou-se num estudo técnico, baseado em medições individuais, realizadas nas diversas cargas e circuitos internos da empresa, assim como medições e análise da iluminação, possibilitando obtenção de resultados como a Análise do Histórico de consumo de energia elétrica, Determinação do consumo de energia por uso, Determinação do consumo de energia por setor, Determinação do consumo de energia por equipamento, Análise de consumos específicos, Verificação das Condições gerais da instalação, Indicação dos Equipamentos com queda de tensão, Medição dos níveis de iluminação. Após o diagnóstico, foram desenvolvidos estudos para indicação de alternativas de eficiência da iluminação, estudo e indicação das alternativas, para adequação da iluminação ao ambiente, substituição de equipamentos e investimentos gerais, projeção de ações de curto, médio e longo prazo. Ao final deste processo, foi possível fazer uma projeção de redução de consumo, análise técnica dos ganhos e análise econômica de investimentos. Ocorreu ações para sensibilizar a comunidade sobre a riqueza do lixo e possibilidades de reaproveitamento, via líderes comunitários e projetos educativos nas escolas, e a Normatização de equipamentos obrigatórios a serem instalados em empresas que desenvolvem atividades potencialmente poluidoras (Entrevistado 12).

Destaca-se, neste caso, que, na percepção do entrevistado, um projeto bem planejado, estruturado e executado promove ganhos relevantes ao turismo e para o Desenvolvimento Regional. O projeto em questão foi desenvolvido junto a empresários de meios de hospedagem nos municípios de São João Del Rei e Tiradentes. Constata-se que a atuação regionalizada proporciona planejamento descentralizado e compartilhado, de modo que as instituições e os municípios atuem de maneira complementar, buscando o propósito de desenvolvimento sustentável da atividade, conforme destaca o Ministério do Turismo (BRASIL, 2013).

A Figura 15 apresenta a rede de codificação, criada pelo Atlas TI, para demonstrar as relações do código 'Ações de turismo desenvolvidas'.

Figura 15: Ações de turismo desenvolvidas – Rede de codificação do Atlas TI

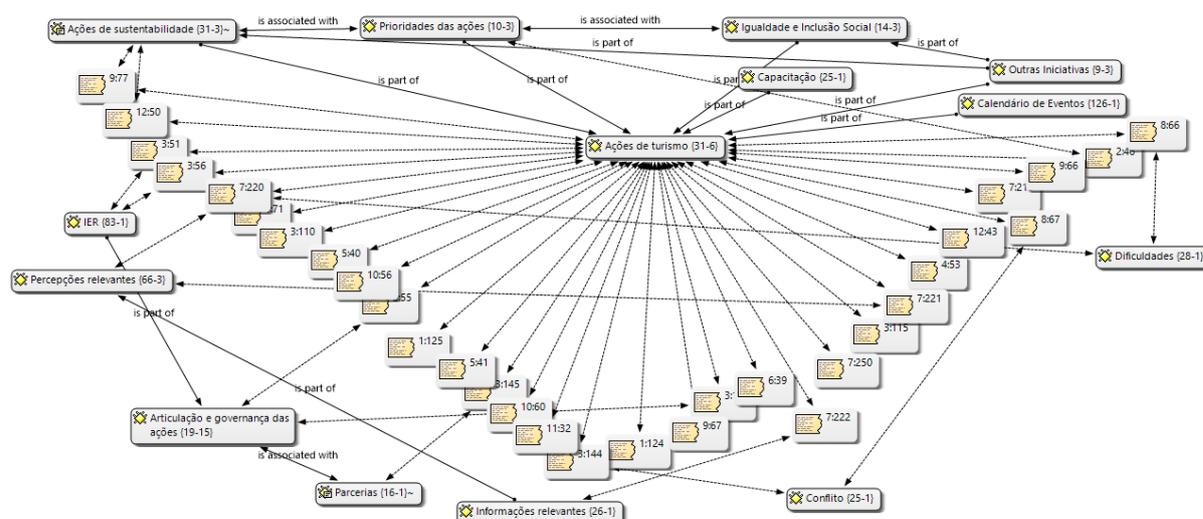


Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Observa-se que sete códigos são relacionados diretamente; 'Ações de Turismo', 'Ações de sustentabilidade' e 'Igualdade e inclusão social' são caracterizados códigos primários, e os códigos 'Capacitação', 'Calendário de Eventos', 'Outras iniciativas' e 'Prioridade das ações' são caracterizados códigos secundários.

Já a Figura 16 demonstra a rede semântica criada, a partir dos relatos das entrevistas, tendo como foco de análise o código 'Ações de turismo'.

Figura 16: Ações de turismo – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*

Observa-se que, conforme relatos das entrevistas, mais sete códigos, além dos outros sete relacionados anteriormente, foram identificados na rede semântica criada pelo Atlas TI, a seguir: ‘Dificuldades’, ‘Conflito’, ‘Informações relevantes’, ‘Parcerias’, ‘Articulação e governança das ações’, ‘Percepções relevantes’ e ‘IER’.

Quando verificado relatos sobre ações de turismo, algumas ações e projetos desenvolvidos pelo IER foram destacados:

O IER já fez bem mais para o desenvolvimento da região em tempos atrás, nós tivemos vários projetos dentro do IER, um deles o ‘Bem receber’, por exemplo, que foi um projeto bem incipiente, bem no começo do desenvolvimento da ER, que era um projeto de capacitação para os empreendedores, nós tivemos o próprio projeto do BID, que é um projeto para formação de micro e pequena empresas turísticas da ER, este foi um projeto que durou uns três anos, fora toda a arte de divulgação e promoção da ER que nós fazemos (Entrevistado 10)

Observa-se no relato que, neste caso, o IER desenvolveu seu objetivo que é organizar, fomentar e gerenciar o produto turístico Estrada Real, especificamente, na região do campo das vertentes.

O passaporte foi uma forma que nós conseguimos trazer às Secretarias de turismo menores, alguns empresários para dentro do IER (Entrevistado 10).

Vale ressaltar que, conforme previsto pelo próprio IER, sua estrutura de governança é orientada, para a articulação com o mercado, de modo que suas práticas de liderança consigam, efetivamente, mobilizar o setor privado.

No que se refere ao CTTI, algumas percepções relevantes e dificuldades valem ser destacadas, conforme apontado pelo entrevistado:

[...] tínhamos 50 ações para serem cumpridas durante o ano e não chegava a cumprir 5. Ou então cumpria todas em parte e isso gerava frustração na ponta, nas prefeituras, porque elas não viam o trabalho andar, apesar de ter trabalho, de estarmos fazendo, mas isso não era visualizado pelos prefeitos e secretários. Fazer a gestão de 22 municípios, na parte de turismo e 22 na maioria não entende o que é o turismo, que é outra dificuldade que temos, aí é no turismo como um todo, o gestor do turismo nas secretarias não tem nenhuma formação técnica de turismo, algumas vezes se tem, mas é aquele negócio, é secretaria de turismo, vai você lá, qualquer um vai para o turismo e ele não entende. De turismo aqui no circuito temos que, trocou o secretario, sentamos com ele e fazemos todo o passo a passo novamente para ele começar a entender a importância do turismo. Então, depois desse levantamento, nós vimos que o circuito era muito grande para se trabalhar tentando acertar todo mundo. Nós dividimos o CTTI em três minis circuitos para facilitar nossa conversa e tem facilitado. Este grupo que você vai entrevistar faz parte de um núcleo, que é o núcleo do histórico. Nós separamos o histórico, o natureza e o rural. Não são só estes três não. Eles estão interligados aí, mas aqui é São João Del Rei, Tiradentes, Prados, São Tiago, Ritópolis, Lagoa Dourada e Resende Costa (Entrevistado 11).

Baseado na fala do Entrevistado 11, é possível perceber os desafios da gestão regional do turismo. Algumas dificuldades, como a falta de conhecimento técnico, a rotatividade política de secretários de turismo e prefeitos, em grande parte, geram um problema ao gestor regional da atividade. Conforme destacado por Ramos, Bartholo Junior e Mello (2011), o desenvolvimento conjunto de produtos turísticos, como a formação de roteiros, junto à singularidade de cada município, permite a geração de maior valor agregado percebido ao visitante. Os autores ainda destacam que a complementaridade, na formação de circuitos turísticos, torna-se essencial e muito visível, no entanto o alinhamento político do poder público dos municípios envolvidos, também, torna-se fundamental na construção de projetos turísticos regionais.

A atuação do Circuito Turístico, na governança das ações e articulação dos municípios, é percebida como essencial para o desenvolvimento e organização da atividade.

Com esse grupo começamos a fazer uma espécie de piloto, com reuniões e grupos menores, eu consigo fazer as coisas acontecerem, ou seja, conseguimos ter retorno. Foi uma coisa interessante que criamos o primeiro WhatsApp, para estes prefeitos e secretários, que, a princípio, era só para poder trocar informações, eu achei que eles não iriam utilizar, pois prefeito com tecnologia ainda está um pouco distante. Para a surpresa, o pessoal está usando, achamos que a informação seria pouca, mas não, temos informações sobre tudo via WhatsApp. Com estes grupos menores, conseguimos ter mais reuniões, conseguimos estar mais presente nas cidades e entender um pouco melhor a dificuldade de cada um e um consegue ajudar o outro, coisa que não era. Por exemplo, é de Tiradentes, é de São João Del Rei, é de Santa Cruz... essa competição sempre vai existir. Ela é saudável, mas o papel do CTTI é justamente interligar. Então o que eu faço com o pessoal, toda vez que o município vem pra cá e diz que queria que o CTTI patrocinasse. Eu não patrocínio um município, eu patrocínio um conjunto. Aí no conjunto eu consigo fazer ações com todo mundo e sair verba

daqui. Foi outra coisa que fizemos, eu tinha uma teoria que era assim, tem pouco dinheiro e eu não consigo fazer a ação, essa era a desculpa recorrente. O que eu fiz, tenho pouco dinheiro, isso não mudou, continuo tendo pouco dinheiro, mas nós precisamos ter ação. Aí comecei a me planejar, por exemplo, temos R\$ 700,00 por mês para gastar em publicidade, só com publicidade (Entrevistado 11).

No relato do entrevistado, é possível relacionar à afirmação de Bolson (2006), quando destaca que a gestão integrada dos recursos, para promover e desenvolver o turismo, foi a base para a criação e o desenvolvimento de uma metodologia inovadora para a indução à formação de Circuitos Turísticos em Minas Gerais.

Um relato que demonstra relações existentes entre as ações 'Ações de turismo' com a 'Articulação e governança das ações' e 'Parceria' é destacada pelo entrevistado 8:

O Encontro de pradenses, no feriado de Corpus Christi, também é um evento que vem se consolidando no município. Este evento é um encontro diferente, pois, além de incentivar quem nasceu e saiu de Prados a voltar suas origens, outras pessoas, do vínculo familiar e amigos, vêm até a cidade e fomenta a atividade. O Carnaval de Prados tem muita visibilidade hoje na região, isso fruto da parceria e colaboração do poder público e empresas, mas como já te disse, precisa ser melhor gerenciado, para que não permita surgir outros problemas para a cidade, pois não temos tanta estrutura para receber a quantidade de foliões que vem crescendo a cada ano. O carnaval, por exemplo, é uma situação de parceria entre o poder público e empresários para viabilizar o evento. Sem tal parceria, ficaria inviável a realização. Já o encontro de pradenses, por exemplo, além do poder público, empresários, a população comum também se engaja para a realização do evento, pois dá orgulho aos pradenses este tipo de evento (Entrevistado 8).

Conforme a fala do entrevistado 8, no município de Prados, é possível perceber resultados positivos da parceria público e privado, no desenvolvimento do evento, porém é destacado que "...precisa ser melhor gerenciado...". Observa-se que, neste aspecto, o elemento capacidade de trabalhar eficazmente em parceria, proposto por Bovaird e Löffler (2003), é atendido e gera resultado positivo, ainda que precise ser melhor gerenciado.

Valente et al. (2015) já apontavam que a articulação e comunicação de metas e ações e, também, a articulação de papéis e responsabilidades são algumas das práticas necessárias para o desenvolvimento do turismo regional. Neste sentido, conforme percebido pela fala do entrevistado, a capacidade de realizar atividades, independentemente do poder de comando do governo ou do uso de sua autoridade, demonstra elementos favoráveis à governança e considera, nesta circunstância, que o governo é capaz de utilizar novas ferramentas e técnicas para governar (STOKER, 1998).

Outra percepção relevante, em relação às ações desenvolvidas, corresponde à atuação do IER à época em que desenvolveu um projeto em parceria com o BID, conforme destacado pelo entrevistado:

IER estava também caindo em descrédito em todo lugar, ninguém queria saber. Por chegar um projeto, no porte como foi, com o BID por trás, você precisa ver como que isso mobilizou as pessoas, como que os empresários começaram a participar e como voltou o IER a ter essa credibilidade com os empresários, porque o projeto era voltado para micro e pequenas empresas. Isto fortaleceu demais, mas depois que saiu do projeto, foi minguando o IER. Então olha como uma instituição com nome forte e reconhecimento mundial. Eu ouvi empresário falando “[...] eu só vou, porque você é uma pessoa de fora que está falando e que tem o BID, senão eu não entrava, porque o BID é sério.” Mas o IER também é sério, tanto é sério que estamos aqui. Um destes representantes locais que nós éramos chamados, eu na região das trilhas, outro na região do circuito do ouro, enfim os cinco representantes locais, ninguém era da região, todos eram de fora (Entrevistado 10).

A importância da credibilidade institucional é identificada na fala do entrevistado e demonstra também a relação de liderança que é tão considerada nos projetos que são propostos. Valente et al. (2015) já apontavam práticas de lideranças necessárias, para as Organizações de turismo regional, como a capacidade de produzir resultados e a capacidade de mobilizar os atores. Aliado à visão dos autores, Fontes Filho (2003) aponta que a governança está associada às formas como as entidades interagem com as expectativas dos diversos stakeholders.

A imagem do IER está bastante comprometida junto aos stakeholders, na cadeia do turismo da região, sobretudo, entre empresários e poder público municipal, pois estes não foram esclarecidos de forma suficiente das dificuldades vividas atualmente pela instituição e sua limitação de atuação na governança das atividades turísticas.

No que refere-se à rede semântica do código ‘Ações de turismo’ e ‘Parceria’, algumas ações envolvem várias empresas, fomentam a atividade, conforme relato:

Então hoje nós temos quase 100 mil funcionários, tem a Gerdau, a FIAT, a NET, o próprio SEBRAE agora, cadastradas, então todos estes funcionários eles podem viajar, que vão ter desconto de 20 a 30% em uma pousada, tem descontos em sobremesas, restaurantes, aí varia de cada um, você tem 10% de desconto no passeio, então, isso para nós é bom, porque o próprio trabalhador da indústria, digamos da própria FIEMG, “A ER está na FIEMG mas não é pra mim” e, na verdade, não é, a ER é para todos e muitos deles não conhecem a ER. Então nós acabamos a questão do stress do lazer e gera benefícios dos dois lados. É uma motivação, se você tem desconto aqui e ali, então temos esse projeto bem legal dentro do sistema (Entrevistado 10).

O estabelecimento de parcerias com outras instituições demonstra um fortalecimento das relações para o desenvolvimento do turismo. Tais parcerias, se bem firmadas, promovem maior significância entre os atores da cadeia turística e podem proporcionar ganhos coletivos ao desenvolvimento da atividade.

Referente ao código ‘Informações relevantes’, observa-se o reconhecimento quanto ao trabalho realizado pela gestão anterior à frente do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes:

Então, logo que entrei, a minha dificuldade era substituir uma gestora que tinha sido bem, o trabalho dela foi de revitalizar o CTTI. Ela fez um bom trabalho. Então você substituir quem foi bom, o desafio é maior, então como eu gosto de desafio, pra mim é ótimo, porque eu tenho que fazer melhor, no mínimo igual, mas vou fazer diferente, pois minha forma de trabalhar é diferente das demais (Entrevistado 11).

Destaca-se que as competências territoriais são determinantes para o estabelecimento da sinergia e, assim, contribuir para o desenvolvimento local sustentável e de longo prazo (SANTOS, CASTRO e PEREIRA, 2014; PITTERI, SAES, BRESCIANI, 2015). É possível ainda complementar que compreender como as forças locais se articulam, em torno de diferentes concepções, como as instâncias de governança atuam de modo a dar continuidade a um programa ou projeto de desenvolvimento em longo prazo, potencializa o resultado, uma vez que bem planejado.

Na rede semântica existente entre o código ‘Ações de Turismo’ e ‘Conflito’, algumas falas foram destacadas, pois vários fatores são motivadores para existência de conflito no turismo:

Sim, nós temos um agravante aqui, pois estamos dentro de uma indústria, então muitos questionam, o que o turismo está fazendo dentro da indústria. Mas então, assim, às vezes, nós temos algumas limitações, por exemplo, nós tivemos que criar um programa, um projeto, que hoje é até eu que coordeno, mas não foi eu que criei, pois não estava aqui, chama-se “ESTRADA REAL É NOSSA”. Esse programa, ele concede benefícios para os trabalhadores das indústrias, porque nós éramos sempre questionados, pois se o IER está dentro da indústria, o que nós fazíamos para os trabalhadores e para a indústria. Claro que nós temos o setor de hotelaria, querendo ou não é uma indústria, pois mexe com a cadeia produtiva toda, desde têxtil, alimentos e bebidas, tudo isso é indústria, mas diretamente o que nós fazíamos, nada (Entrevistado 10).

O conflito de interesse é apontado como um dos motivos para o surgimento da governança, dentre outros (RAQUEL, 2012). No relato acima, destaca-se que, como o Instituto Estrada Real está vinculado diretamente à Federação das Indústrias do

Estado de Minas Gerais, não havia benefícios gerados diretamente para os trabalhadores deste setor. Em virtude do problema, foi criado um programa/projeto, para equilibrar os interesses dos envolvidos e, assim, buscar envolver outros atores vinculados diretamente às instituições nas ações do IER.

Outro ponto de conflito refere-se às instituições. Observa-se que, conforme destaca Correia, Amaral e Louvet (2011), a qualidade da governança consiste na eficiência dos seus mecanismos constitutivos, na redução dos conflitos de interesses entre os envolvidos. No relato, é destacada uma situação de conflito existente em Tiradentes, no que se refere à realização de eventos na praça:

Essa limitação é do IPHAN ou do COMTUR? Eu nunca participei, mas o que ouço falar é do COMTUR, o IPHAN e os organizadores de evento. Então tem este cabo de guerra aí. O IPHAN é taxativo de não realizar evento na praça, parece que o COMTUR acompanha a opinião do IPHAN, porém, eu não vejo eles ouvindo o lado do realizador do evento. Qual é a necessidade e qual a dificuldade dele sair da praça (Entrevistado 11).

A qualidade das informações divulgadas pelas instituições constitui-se em mecanismos essenciais de governança, pois permite reduzir assimetria de informações entre os atores, diminuindo assim os conflitos de interesse (CORREIA, AMARAL, LOUVET, 2011).

Neste caso específico, a comunicação e a divulgação das informações precisam ser melhor trabalhadas, para que exista maior esclarecimento por parte dos envolvidos na questão.

Além da rede semântica existente entre os códigos 'Ações de turismo' e 'Conflito', outra relação que envolve o código 'Dificuldade', também, é apontada, quando se refere à realização de eventos na praça em Tiradentes:

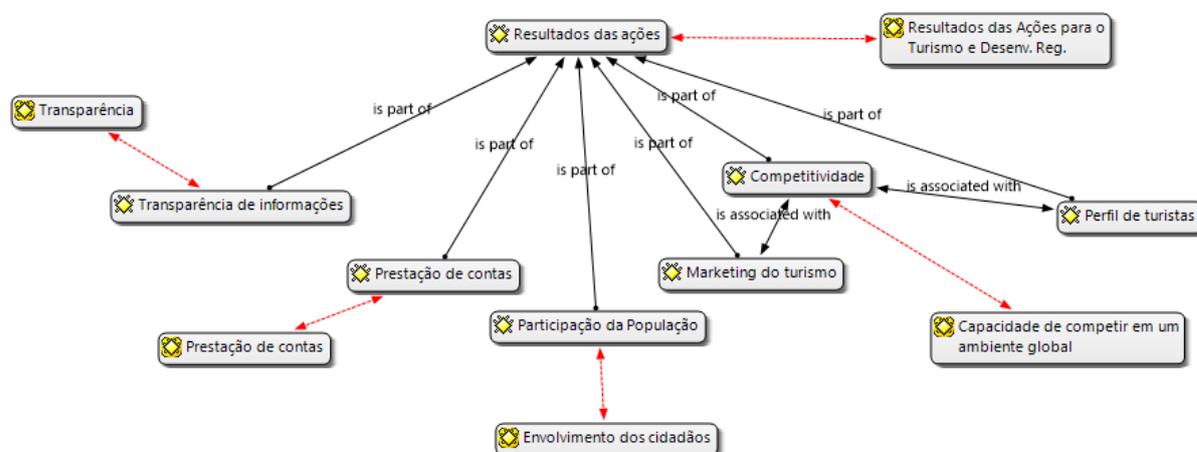
Hoje eu vejo que Tiradentes vive muito dos eventos. No entanto não existe assim uma captação de eventos para a cidade. O que existe é quem está interessado em fazer evento em Tiradentes e procura o município. Atualmente existe uma dificuldade grande em realizar evento por conta do patrimônio e alguns empresários não querem que realiza o evento na praça principal de Tiradentes. Tem o lado positivo e tem o lado negativo. Nós vivemos do Turismo, nós dependemos dessa movimentação da praça, mas também não devemos explorar a praça ao ponto de não termos mais a praça. Precisamos achar o meio termo. Então essa é uma questão que estão atuando mais neste aspecto de evento, para não realizar eventos mais na praça. Como te falei, tem o lado positivo e negativo. Eu acho que eles escutam pouco os realizadores de evento, o que eles precisam, porque a visibilidade da praça para eles conseguem captar muito mais recursos do que fora da praça. Então isso é um ponto que eu vejo que eles têm que tomar uma decisão com muito cuidado para não afetar a galinha dos ovos de ouro nossa que são os eventos (Entrevistado 3).

Observa-se que não há um esclarecimento por parte do entrevistado quanto às regras e critérios utilizados para a autorização ou não da realização de eventos na praça em Tiradentes. Tal fato pressupõe que a existência da arbitrariedade, na aplicação das regras e das leis, item este apontado pelo World Bank (1992) como um dos sintomas possíveis de reconhecer na má governança, deixa evidente que critérios mais claros e adotados por todos os interessados necessitam ser pensados, desenvolvidos e respeitados no que se refere à realização de eventos na praça.

#### 4.4.2 Análise e interpretação dos dados: resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo

Na Figura 17, é demonstrada a rede de codificação existente que atende o segundo objetivo da pesquisa que é verificar os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo para o Desenvolvimento Regional:

Figura 17: Resultado das Ações – Rede de codificação do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Nas relações existentes do código 'Resultados das ações', foi possível verificar que o código é parte dos códigos 'Transparência de informações', 'Prestação de contas', 'Participação da população', 'Marketing do turismo', 'Perfil de turistas' e 'Competitividade' que também está associada diretamente aos dois últimos códigos.

Ao analisar as relações existentes de cada um dos códigos, conforme as entrevistas, foi possível identificar as redes semânticas existentes no Atlas TI:



que as questões que estão diretamente relacionadas, que é o fato dos cursos para os empresários, a participação nos processos de tomada de decisão por parte da sociedade é crucial.

Teixeira (2004) complementa, ainda, que a descentralização de políticas públicas acabaram por simplesmente transferir o local das decisões políticas da esfera nacional para esferas subnacionais, sem garantir, por consequência, efetivamente a participação e envolvimento das comunidades locais. No caso de políticas públicas estaduais de turismo, em parceria com instituições de apoio, torna-se necessária a atenção para esses aspectos e que os envolvidos sejam consultados desde o planejamento das ações.

Em outra rede semântica entre 'Participação da população' e 'Planejamento e execução de programas e projetos', são destacadas as decisões no COMTUR:

É através do COMTUR. Todas as decisões passam pelo conselho. Do ano passado, para este ano, nós, inclusive, fizemos um planejamento e infelizmente pela falta de estrutura aqui, o departamento vem enfrentando, tivemos que delimitar muito bem essas ações. Então nós priorizamos ações para acontecer até o final deste ano (Entrevistado 1).

Conforme relato referente à participação da população no planejamento de ações e projetos desenvolvidos em Tiradentes, o entrevistado destaca que é realizado pelo Conselho Municipal de Turismo. A atuação do COMTUR de Tiradentes se destaca dos demais municípios em termos de organização, eficiência e eficácia nas demandas por ele atendidas. Com a representatividade e responsabilidade do membros do COMTUR, observa-se este espaço de extrema relevância para a participação efetiva da população no planejamento dos projetos e ações de turismo, conforme apontado por Bovaird e Löffler (2003) e World Bank (1992), como sendo parte de um dos elementos da governança turística.

No entanto, para outro entrevistado, quando se pergunta sobre como é realizada a execução de programas e projetos de desenvolvimento do turismo em Tiradentes, ele destaca que:

Eu não vejo um projeto de turismo para Tiradentes. Pelo menos nunca me apresentaram. Se existe eu desconheço. Eu não vejo nenhum planejamento em Tiradentes do Turismo. Graças a Deus parece que Tiradentes foi abençoado e tudo que faz aqui tem dado certo. O que eu vejo é que os empresários investem em Tiradentes, cada um querendo ser melhor que o outro, e isto beneficia muito pra quem está vindo pra cá. As pousadas de Tiradentes, os hotéis, o Resort, tudo, cada um quis fazer melhor do que o outro. Isto foi qualificando os empreendimentos de Tiradentes. A mesma coisa os restaurantes. Se não me engano, Tiradentes tem quatro ou cinco restaurantes estrelado pelo guia quatro rodas. Você conta em Minas gerais,

quantos são. Se não me engano, Tiradentes está com a mesma quantidade de restaurantes estrelados que Belo Horizonte. Então quer dizer, são coisa de qualidade que os empresários realizam dentro de Tiradentes, de forma mais autônoma. Agora projeto, tipo, gente vamos remar para o lado de cá e todo mundo junto, eu desconheço (Entrevistado 3).

Cabe destacar que, em algumas situações, conforme a fala de alguns entrevistados, pode levar a crer certo descaso ou até mesmo desorganização da atividade turística desenvolvida. No entanto, observando mais profundamente alguns documentos como os resultados dos projetos desenvolvidos pelo CTTI, SEBRAE, IER, Prefeitura Municipal, dentre outros atores, observa-se que existe uma articulação para traçar ações e projetos alinhados aos interesses da sociedade local. Talvez falte melhor comunicação e mobilização, para informar e ouvir a sociedade, mas constata-se, para vários projetos e ações, um planejamento com uma estrutura bem elaborada e coerente com as demandas locais. Molina (2005) já apontava que a atividade turística, se planejada adequadamente, pode contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, colaborando para o comportamento cidadão e o desenvolvimento da região. O planejamento integrado e participativo é uma das diretrizes do Programa de Regionalização do Turismo e necessita ser atendido para que atinja seus objetivos (BRASIL, 2007).

A relação existente entre 'participação da população' e 'dificuldades' é demonstrada, quando o entrevistado relata sobre a necessidade de um projeto voltado para a educação pública municipal:

Não vejo projeto nenhum. Isso é opinião minha, o que eu achava que deveria ter como projeto, é em relação ao projeto educacional, de treinamento. Principalmente dentro da escola. Manter a cidade limpa, coleta de lixo, meio ambiente, pra gente fazer a cidade ficar bonita, porque temos bons hotéis, bons restaurantes, o artesanato nosso é rico, boa lojas, nós temos eventos que traz atrações para quem vem pra cá, porém, a nossa população não está educada a ponto de acompanhar o hotel bonito que tá, o restaurante com a qualidade boa de comida que está, o artesanato com a qualidade bom e nós estamos assim, é um atendimento bom, mas precisamos de um atendimento profissional. A população não está consciente com a reciclagem e coleta de lixo. Muitos jogam lixo no chão, não têm essa educação básica, vamos falar assim. Então eu acho que devia ter um projeto de educação e isso virar uma cultura. E isso não acontecer só no centro histórico, acontecer na cidade toda, para que o habitante, o morador ele ver que está sendo beneficiado. A pracinha que ele frequenta no bairro dele, ela vai estar limpa, arborizada, bem cuidada e isso que eu acho que eu apostaria (Entrevistado 3).

Além de dificuldades apontadas, outro código surgiu na fala do entrevistado, denominado 'Percepções relevantes'. Observa-se no relato que a participação da população poderia estar vinculada ao modelo educacional praticado no município e

este alinhado a questões básicas de cidadania e, inclusive, a aspectos relacionados à principal atividade econômica do município de Tiradentes.

Considerando o contexto da necessidade educacional de preparar a população, para melhor desenvolvimento da atividade turística, outra percepção relevante pode ser considerada, em virtude da fala abaixo:

Algumas das diretrizes da Política Municipal de Turismo são desenvolver o Conselho Municipal de Turismo, implantar o Centro de Atendimento ao Turista que foi criado este ano, estimular negócios em todo o território municipal, estimular a implantação de hotéis de turismo e centros de cultura, classificar os estabelecimentos de serviço e comércio, voltados ao turismo, explorar o potencial turístico e de lazer proporcionado pelas cachoeiras e represas, estimular a implantação de pequenas empresas de turismo e lazer, realizar a manutenção dos pontos turísticos dentre outras coisas que estão no documento que posso te passar. Com base neste plano, a secretaria busca parcerias com o CTTI, IER, Secretaria do Estado, Governo Federal, SEBRAE, SENAC e outros parceiros. A participação da população se dá por meio do Conselho Municipal de turismo (Entrevistado 4).

Observa-se no relato abaixo que, também, no caso de São João Del Rei, não constam na Política Municipal de Turismo diretrizes que contemplem a formação educacional da população, meios ou ações que possam gerar uma consciência para o desenvolvimento do turismo.

Em outra fala, uma percepção relevante destacada é quanto à sugestão dada sobre realizar um trabalho com a comunidade, baseando-se no despertar do sentimento de pertencimento:

Nós queremos tornar a ER como Santiago de Compostela, que sempre foi o nosso foco, nós temos que voltar a trabalhar com a comunidade sim, pra que, aquela coisa, o pertencimento, que é a questão do turismo de modo geral, funciona desta forma (Entrevistado 10).

Para conseguir o envolvimento da população com a atividade turística, são necessárias ações que envolvam, despertem e, sobretudo, sinalizem a aprovação para o exercício da atividade. O estabelecimento de condições que promovam a realização do potencial das capacidades e faculdades da mente humana, em pessoas e comunidades, é um dos entendimentos para que se consiga o desenvolvimento (PIKE et al. 2007). Boisier (1996) reforça que o resultado do Desenvolvimento Regional consiste na mudança social sustentada que tem como finalidade o progresso permanente da região, da comunidade regional como um todo e de cada indivíduo.

Em outro relato de entrevistado, é destacada a necessidade de parcerias com as instituições de ensino, para que as pessoas possam compreender a importância das atividades turísticas desenvolvidas no município de Tiradentes e não se sintam

incomodados com a mudança na rotina da cidade para realização de um evento, por exemplo:

O que eu acho que falta é a parceria com escola, pois este jovem que está aqui, que, às vezes, se sente incomodado com o evento, fecha o trânsito, ele tem que pegar o ônibus lá do outro lado da cidade, ele fica incomodado, ele se sentir inteiro, mas ao, ah este evento é de rico, ah não é pra mim, eu acho que esse é um caminho a ser percorrido (Entrevistado 2).

Para o Ministério do Turismo (2007), reconhecer a importância da cultura na relação turista e comunidade local e dar condições, para que essa convivência ocorra em harmonia, gerando benefícios a ambos, é um dos meios de promover a atividade.

Quanto à participação da população na alocação dos recursos destinados ao turismo, o Entrevistado 11 destaca como é feito no CTTI:

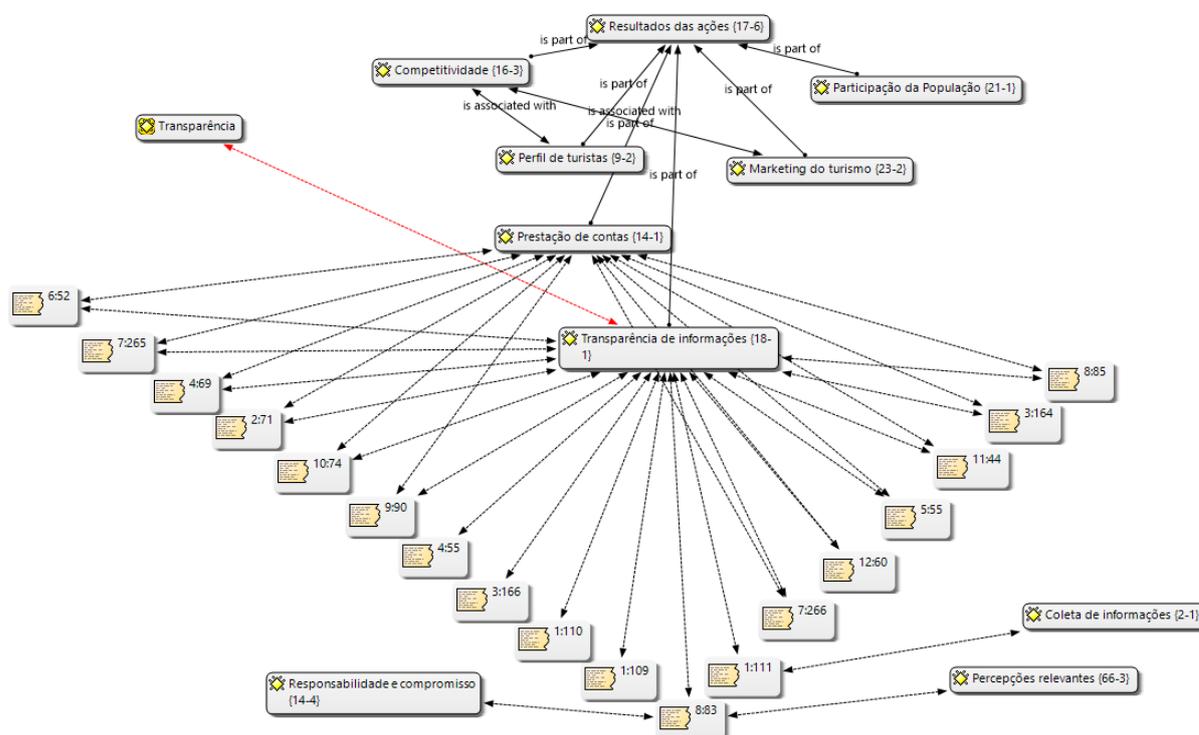
Não tem essa participação direta no CTTI da população. Nos conselhos sim, existe essa participação. O CTTI vai indireto, pois nós trabalhamos para criar as políticas públicas dos municípios, era outra coisa que tinha um déficit muito grande e o ICMS turístico ajudou muito nisso, porque não existia política municipal de turismo, não existia conselho municipal, nada. Tudo que era relacionado a turismo estava no amadorismo e no achismo. Então o que o CTTI fez, conseguiu os recursos no estado para poder implantar as políticas públicas dentro do CTTI. Então hoje, todos os municípios nossos têm que ter a legislação específica do turismo, ele tem que ter o plano municipal de turismo, um conselho municipal de turismo funcionando, um fundo municipal de turismo funcionando e a política municipal de turismo. Foi uma proposta do governo de estado para que os municípios de MG passem a receber 0,02% de ICMS no geral, chamamos de ICMS turístico. É muito pouco o recurso que vem, comparado aos outros, mas para você ter uma ideia, em 2010, nós conseguimos para a região em torno de 1 milhão e meio, durante o ano. 2011, 1 milhão e 100 mil. 2012, 1 milhão. 2013 e 2014 foi em torno de 600 mil, porque à medida que vai aumentando os municípios você vai diminuindo o bolo, então o bolo continua o mesmo só vai entrando mais municípios. Eu tinha feito um estudo que acima de duzentos municípios recebendo ICMS turístico, alguns municípios não era compensador estar providenciando a documentação para o ICMS, tanto é que estamos com um movimento para poder aumentar essa alíquota, porque se chegarmos a 500 municípios, cada município vai receber aí talvez R\$ 10 mil ou R\$ 5 mil ao ano, pois é dividido pelos municípios de todo Estado, mas só para os municípios que atendem tais exigências. Em MG são 46 circuitos. Essa divisão é paritária? Tem uma fórmula de cálculo, ela depende do IDH, população, ICMS rural, ICMS ambiental, tem vários fatores que vai mudar um pouco o valor por município. (Entrevistado 11).

A forma de atuação do CTTI, conforme relatado, corrobora com a afirmação de Ramos (2007), quando destaca que os circuitos turísticos têm a autonomia de representar os municípios associados na política de turismo do Estado, de forma a encaminhar projetos, solicitar recursos, dentre outros. No caso do ICMS turístico, apenas municípios que participam de circuitos turísticos podem ser contemplados.

Cabe ainda salientar que, conforme Almeida (2006) e Cardozo (2012), a governança é revelada pela capacidade de gerenciar os recursos econômicos e sociais e, por esse meio, gerar resultados que atendam às necessidades da coletividade.

Na Figura 18, a rede semântica foi criada, a partir dos relatos das entrevistas tendo como foco de análise o código ‘Transparência de informações’.

Figura 19: Participação da população – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Ao analisar o código ‘Transparência de informações’, outras quatro redes semânticas foram criadas com os códigos ‘Responsabilidade e compromisso’, ‘Percepções relevantes’, ‘Coleta de informações’ e ‘Participação da população’.

Segundo o relato a seguir, é possível perceber que o elemento transparência precisa ser aprimorado em Tiradentes:

Tenho certeza absoluta que precisa ser melhor trabalhado. Não é uma responsabilidade só de prefeitura. É uma responsabilidade de todo mundo. Nós precisamos ter um chefe carregando a bandeira na frente para nós acompanharmos. É onde eu enxergo que seria a secretaria de turismo. Ela executar juntamente com a Asset, os empresários, executar o planejamento e a partir daí executar. Não acredito que só a prefeitura executando gerará resultado, eu acho que tem que ter uma cota da prefeitura e uma cota dos

empresários, mas tem que ser um negócio sério. Não adianta fazer uma coisa que dá margem para ter roubo, que dá margem para uma pessoa não contribuir, para desvio, então é se não fizer a coisa séria, o pessoal não vai gostar. E coisa transparente. Projeto transparente (Entrevistado 3).

Pode-se observar na fala a existência de uma certa consciência de que a responsabilidade deve ser compartilhada. A articulação e comunicação das metas, ações, papéis e responsabilidades são algumas das práticas necessárias para o desenvolvimento da atividade turística (VALENTE *et al.*, 2015).

Boisier (1996), ainda, complementa que o Desenvolvimento Regional é uma atividade societária, de forma que a responsabilidade deve ser compartilhada por vários atores sociais como o estado e a própria região, enquanto comunidade regional. É possível, ainda, destacar na fala a percepção quanto à necessidade de uma liderança para conduzir as ações de turismo.

Em outro relato sobre transparência, destaca-se na fala do entrevistado que os membros do COMTUR e da Associação de Empresários de Tiradentes possuem tais informações, entretanto não existe essa divulgação disponível para toda a sociedade:

Tinha um blog, ou face, não sei se ainda continua funcionando, mas acho que não. Na associação, por exemplo, nós temos assembleia, fazemos e apresentamos, quem não vai já mandamos um e-mail com planilha, ata, quem quiser vir questionar (Entrevistado 2).

Perguntado ao entrevistado se as informações eram claras e seguras, foi respondido:

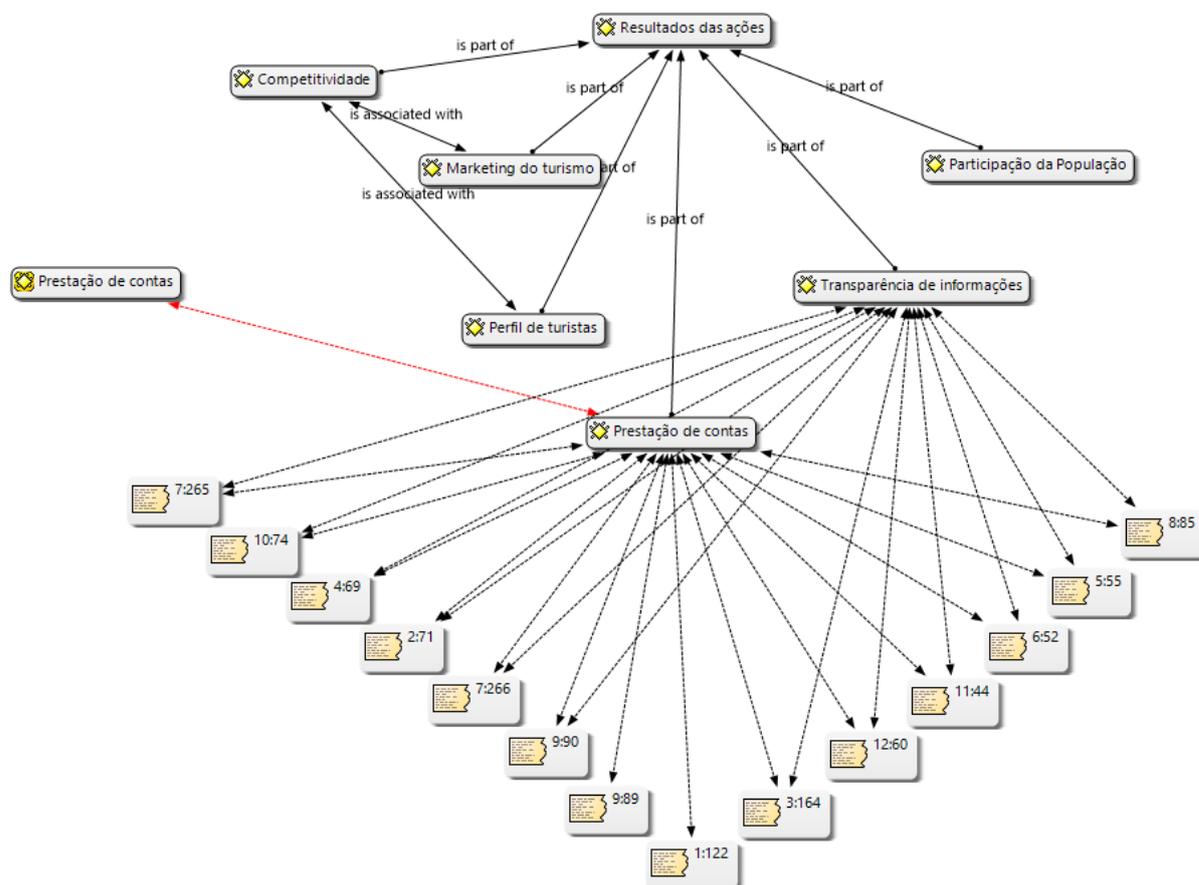
[...] tanto da Asset, quanto do COMTUR eu posso afirmar que sim. No COMTUR você até me instigou que posso procurar saber melhor como está este acesso (Entrevistado 2).

O Conceito de transparência pressupõe que os seguintes atributos sejam contemplados: acesso, abrangência, relevância, qualidade e confiabilidade e reforça que uma das medidas adequadas de construção de transparência é confiabilidade das informações (VISHWANATH e KAUFMANN, 1999).

Nas falas dos entrevistados, percebia-se certa confusão de compreensão dos conceitos de transparência e prestação de contas, tal fato gerou 12 redes semânticas entre os dois códigos. Em alguns casos, o entrevistado afirmava que havia transparência das ações, mas foi possível perceber que havia era a prestação de contas para os membros da instância de governança.

O código 'Prestação de contas' gerou redes semânticas apenas com o código 'Transparência das informações'.

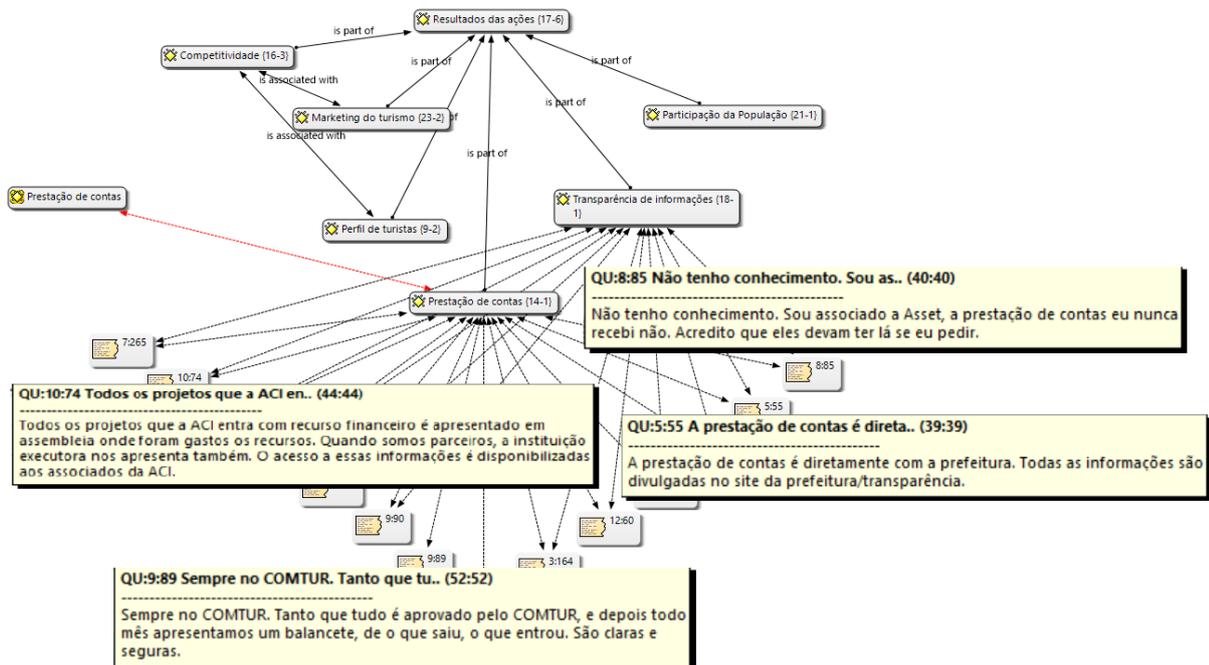
Figura 20: Prestação de contas – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Alguns relatos devem ser destacados, para compreender as redes construídas, a fim de, posteriormente, analisá-las:

Figura 21: Prestação de contas – Relatos da rede semântica do Atlas TI

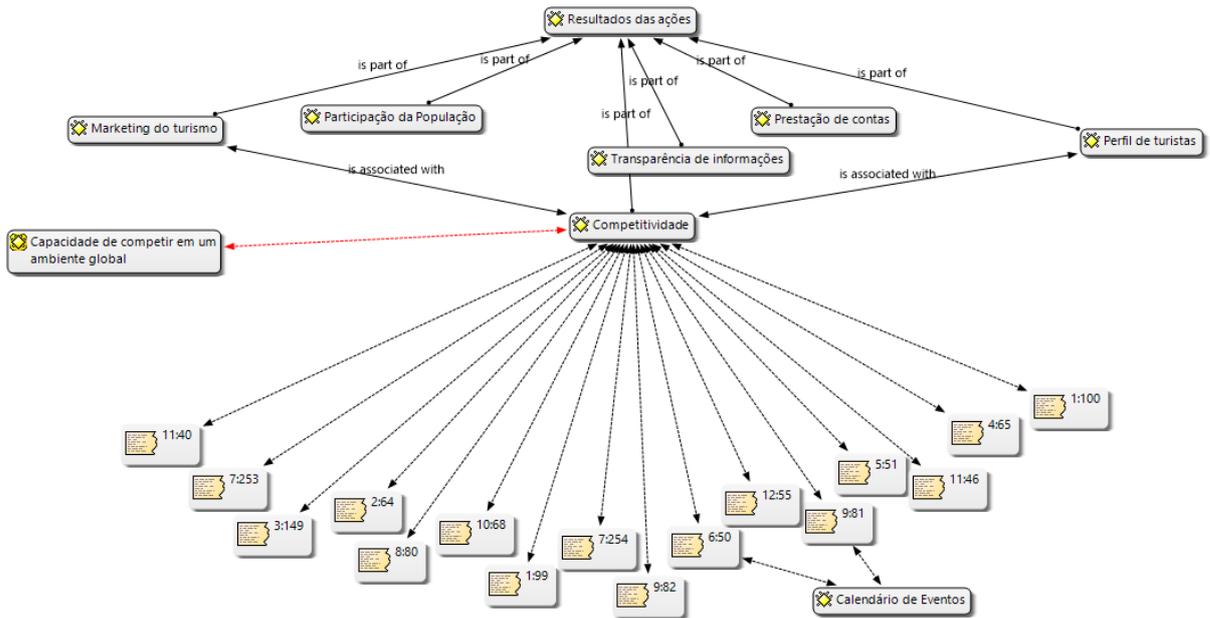


Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Somente em um relato (QU:8:85), referente ao entrevistado 3, foi respondido que não tinha conhecimento sobre a prestação de contas das ações de turismo que são desenvolvidas no município de Tiradentes, mas que ele acredita que, se houver solicitação, a prestação de contas será fornecida. Foi constatado que, em muitos casos, o baixo envolvimento e participação em reuniões e assembleias seja nas Associações comerciais e Instâncias de governança, seja no COMTUR e em encontros com instituições de apoio, alguns empresários afirmam não haver uma prestação de contas adotando modelos profissionais, conforme previstos por Bovaird e Löffler (2003), mas tal afirmação se dá por desconhecimento e falta de participação por parte de alguns empresários.

A Figura 21 apresenta as redes semânticas do código 'competitividade', apenas uma rede com o código 'Calendário de Eventos' foi construída:

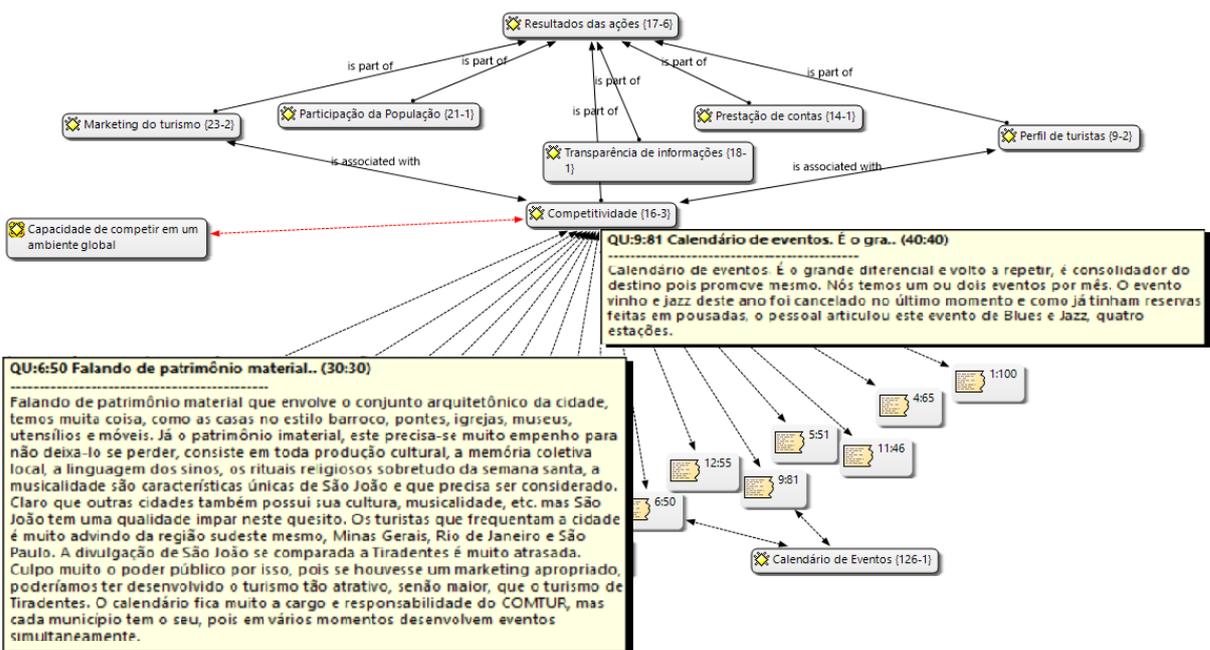
Figura 22: Competitividade – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo Atlas TI.

Na rede construída, dois relatos são destacados e, ao serem analisados, podem gerar conclusões relevantes:

Figura 23: Competitividade – Relatos da rede semântica do Atlas TI



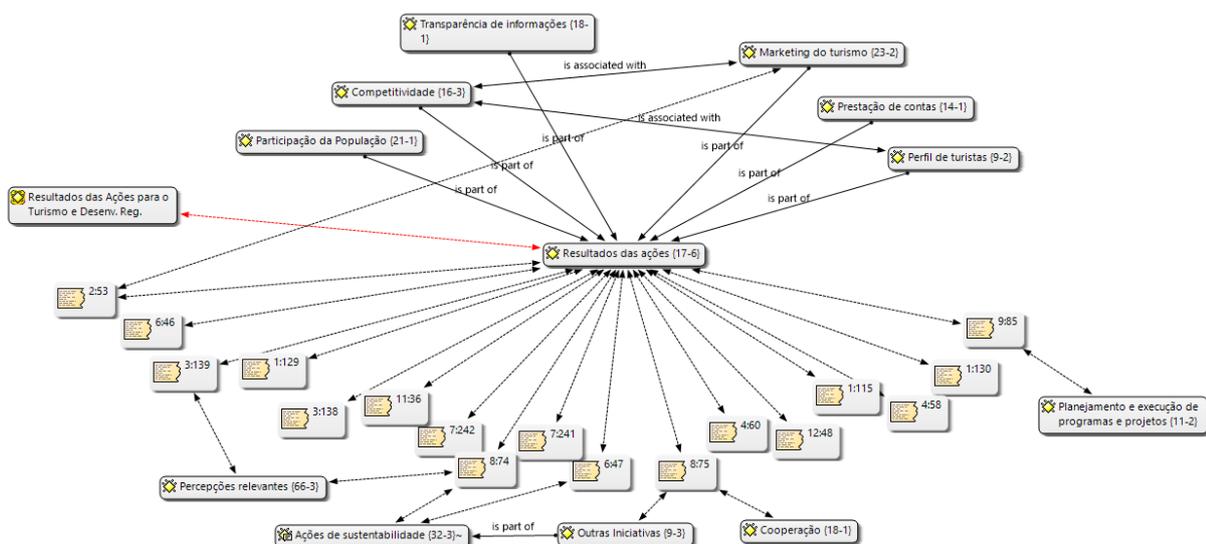
Fonte: Elaborado pelo autor pelo Atlas TI.

Observa-se que na fala (QU:9:81), referente ao entrevistado 1, é destacada a importância do calendário de eventos da cidade de Tiradentes para o bom desempenho da atividade turística. Conforme afirma Campos (2012), a partir de 1997, o poder público municipal adotou uma estratégia de atrair grandes eventos para o município, como a Mostra de Cinema e o Festival Gastronômico. A partir disso, buscar esse turista de maior nível cultural e, também, socioeconômico transformou-se numa característica da atividade na cidade. Atualmente Tiradentes possui um calendário de eventos contemplado durante todo o ano.

Já na fala (QU:6:50), referente ao entrevistado 6, em São João Del Rei, apesar de um rico patrimônio material e imaterial, é destacado que a divulgação do município, se comparada a de Tiradentes, é muito “atrasada”. O calendário de eventos que é de responsabilidade do COMTUR, por vezes, coincide com outros eventos de cidades vizinhas, como é o caso de Tiradentes que possui um calendário mais consolidado. Entretanto, Horta e Araújo (2003) destacam que os eventos realizados em Tiradentes movimentam a economia da cidade e de toda a região, sobretudo, São João Del Rei, Prados, entre outras cidades do entorno.

A Figura 24 ilustra a rede semântica construída a partir dos resultados das ações:

Figura 24: Resultado das ações – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Foram criadas redes semânticas com cinco códigos distintos, a saber:

‘Percepções relevantes’, ‘Outras iniciativas’, ‘Cooperação’, ‘Ações de sustentabilidade’ e ‘Planejamento e execução de programas e projetos’.

Quadro 5: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas formadas

Código analisado	Fragmentos ilustrativos	Rede Semântica
Resultado das ações	Uma outra coisa que acho interessante de resultado. Muitas pessoas viraram empreendedoras em função da ER. No começo deu muito o que falar, pois pensávamos, estruturamos primeiro a ER e fazemos o marketing da ER. [...]. Então fizeram muito o marketing, [...] falávamos que a ER era muito virtual. Na hora que estruturamos a ER ela não era mais virtual, ela começou a existir, você vê ao longo dos anos, a cada ano que você passa na ER podemos ver um empreendedor novo, aquele que estava meio capenginha ali, o cara melhorou o seu estabelecimento, quando você fala, a não, já abriu uma pousada ali, uma pousada lá, um restaurante não sei aonde. Então é assim, por um lado nós ajudamos a fomentar a economia local e muita gente que nunca imaginou que trabalharia com o turismo, percebeu inclusive com o projeto de produção associada, que poxa, eu não preciso deixar de fazer o meu trabalho para eu ficar só no turismo, eu faço o meu trabalho e recebo o turista. Então essa questão de nós levarmos o turista para dentro das oficinas, esse turismo vivencial, então assim, nós começamos lá em 2003 que começamos com isso e agora que isso está fortalecido[...] (Entrevistado 10)	Percepções Relevantes
	Eu acho que deveria ser trabalhado mais. Porque para virar uma cultura. Atualmente, nós fazemos treinamento. O que acontece, é realizar mais treinamentos, pra nós conseguirmos disseminar estes treinamentos. Recordo que foram de 8 a 12 pousadas participaram deste programa de sustentabilidade. Destas 8 a 12, concluíram umas cinco ou seis. Aí o que acontece, a equipe destas pousadas ficaram treinadas, as concorrentes não ficaram. Eu achava que deveria ter o treinamento para quem não fez e a partir daí, todo mundo falar a mesma língua. Ah gente, nós vamos fazer a gestão da água no estabelecimento, vamos colocar plaquinha de economia de água dentro dos banheiros, chuveiros, pra todo mundo falar a mesma língua, e com o tempo, com treinamento e com o tempo, aquilo será uma cultura da região. A pessoa saiu de uma pousada e foi pra outra, aquela bagagem que ela tem, leva junto com ela e dentro da outra pousada ela não vai implementar, ela vai dar continuidade. Então eu acho que é a questão de tempo e de muito treinamento, por isso que onde eu falei, que o projeto precisa ser dentro das escolas para irmos treinando a turminha. (Entrevistado 3)	Percepções Relevantes / Ações de sustentabilidade
	Teve um projeto bem legal, mas que não teve tanta visibilidade que chamava-se bem preservado, tinha como um dos objetivos restaurar e também preservar o patrimônio da cidade, as estátuas que ficam em vários pontos do centro. O projeto de Agroturismo Colônia Viva por exemplo é um caso de ação de sustentabilidade e que desenvolve a região da colônia. Existem outras ações da prefeitura em parceria com outras instituições para a preservação e conservação da serra do lenheiro. Acho que a prefeitura vai poder pontuar pra você mais especificamente cada ação e projeto de sustentabilidade. (Entrevistado 6)	Ações de sustentabilidade
	Nós tivemos um projeto, que foi muito legal, pena ter acabado, que foi o Tiradentes mais. Tiradentes mais eram vinte empresários que contribuíram financeiramente para fazer uma divulgação da cidade. Por que aconteceu isso, o Tiradentes mais, Tiradentes teve uma crise, que teve um enchente, a televisão bateu pesado em Tiradentes, que com a enchente não entrava em Tiradentes nem saía, pois estava alagado, coisa que acontece na ponte, que realmente impede de entrar e sair, mas o centro histórico ele não é nada afetado, e dura dois, três dias. A água abaixou, pronto, Tiradentes está normal. Isso refletiu muito negativamente. Então foi próximo ao carnaval, então teve cancelamento de hospedagem para o carnaval, o pessoal não queria vir pra Tiradentes, aquela coisa toda, então os empresários se uniram e começaram a fazer uma propaganda para combater isso. Foi muito bom, pois foi um planejamento de um ano a dois anos e realizavam o que estava planejado. Fazia anúncio, convidavam jornalistas para virem em Tiradentes fazerem matérias, trouxemos agências de turismo para fazer o citytur em Tiradentes, conhecer as pousadas, os restaurantes, o artesanato, os passeios e deu um resultado muito bom. Mas por conta de quem está a frente do projeto ficar sobrecarregado, então, [...] eles recuaram e falaram, não dá mais. Aí o Tiradentes mais parou, coincidiu que a Asset foi criada e acabou que o Tiradentes mais falou, ah agora tem a Asset, então a Asset dá continuidade. [...]. A Asset organiza coisas aqui dentro mas não faz essa captação. Então este projeto deu certo, entre os empresários, tinham as divergências que é natural de todo grupo, mas funcionou muito bem. Foi o único que eu vi. Na hora que aperta, a turma une para o mesmo objetivo. Mas agora, enquanto as vacas estiverem gordas, cada um vai para seu canto. (Entrevistado 3)	Outras Iniciativas / Cooperação
	Nas reuniões do COMTUR nós fazemos uma avaliação do evento que ocorreu. Então nesta lei, por exemplo, que temos, fala que não pode ocorrer eventos no final de semana próximos ao feriado. Então uma feira de artesanato, que acontecia em espaços públicos, então a feira que acontecia na rodoviária, no largo da rodoviária, ela teve que ser transferida para um local privado. Então hoje acontece no resort, o promotor deste evento não abria a mão da data. Então ele queria num final de semana próximo ao feriado. O bike fest, este ano, o projeto dele de infraestrutura temporária, não atendeu aos requisitos do Iphan, então ele teve que ser transferido para o Resort. Os promotores acharam melhor passar para um local privado a ter que se ajustar as condições e normas do Iphan. Data para novos eventos, também sempre tem que ter a aprovação do COMTUR. (Entrevistado 1)	Planejamento e execução de programas e projetos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos relatos em destaque, cabe uma reflexão das redes semânticas criadas com o código 'Percepções relevantes'. Neste aspecto, o entrevistado destaca que, em virtude da marca da Estrada Real e, conseqüentemente, da divulgação dos municípios que compõem tal roteiro, é possível perceber a criação de novos empreendimentos e o crescimento dos que já existiam. Para Cirelli e Nicósia (2013) e Tavares, Tomazzoni e Mores (2014), os empreendimentos turísticos dos territórios e as políticas de marketing regionais são capazes de criar, no imaginário coletivo, uma visão estimulante da realidade local e seu potencial atrativo turístico.

Um ponto de destaque, em outro relato, entrevistado 3, refere-se à rede semântica existente entre os códigos 'Percepções relevantes' e 'Ações de sustentabilidade'. Conforme o entrevistado, as ações empreendidas desta natureza necessitam de continuidade e envolvimento de demais atores, no município de Tiradentes, que, no caso da fala em destaque, refere-se às demais empresas.

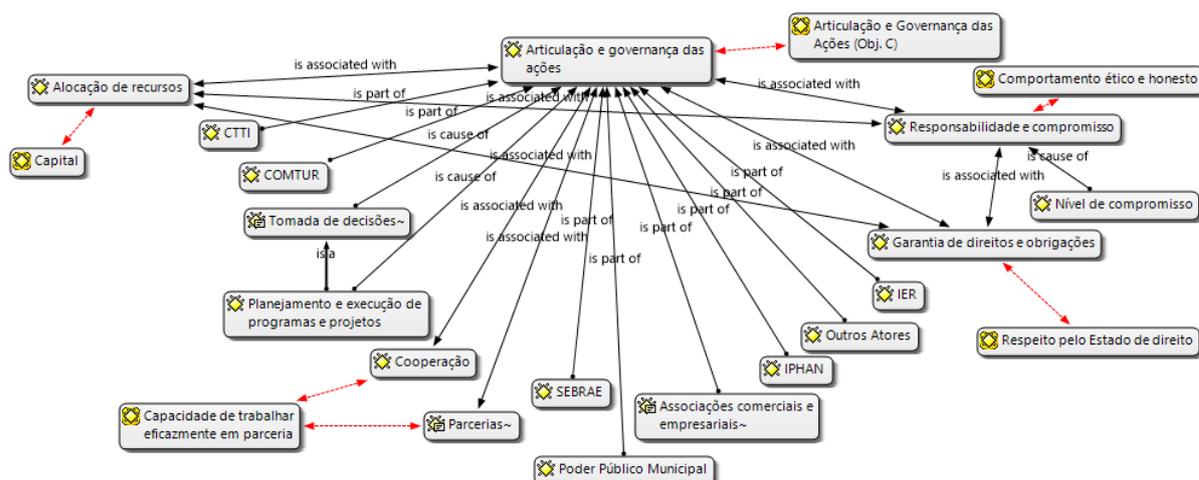
Em outra fala, o entrevistado 6 destaca o projeto desenvolvido em São João Del Rei cujo propósito era restaurar e preservar o patrimônio arquitetônico da cidade e, ainda, um outro projeto desenvolvido no mesmo município que visa valorizar os produtores rurais, sua cultura e costumes em um bairro da região. Ações de conservação da Serra do Lenheiro, também, foram destacadas e apontadas como resultados de iniciativas para o desenvolvimento do turismo. Para Sepulveda et al (2007), a sustentabilidade territorial e empresarial, a partir da gestão adequada e bom uso dos recursos na produção, favorece o desenvolvimento do turismo.

Referente ao último fragmento ilustrativo, é destacada a atuação do COMTUR no Planejamento para a realização de eventos em Tiradentes. Observa-se que, corroborando com o que foi apontado por Torrens (2007), a sustentabilidade do desenvolvimento do território pressupõe a consistência da aplicação de estratégias, a adequação dos interesses políticos e sociais, bem como do poder de planejamento, operacionalização e pressão política das organizações e instituições locais. O Programa de Regionalização do Turismo, também, possui uma orientação neste sentido, ao indicar as diretrizes de Gestão Coordenada, Planejamento Integrado e Participativo e Promoção e Apoio à Comercialização, na organização da atividade turística (BRASIL, 2007).

#### 4.4.3 Análise e interpretação dos dados: Governança das ações desenvolvidas nos municípios

Tendo como base o terceiro objetivo específico de pesquisa, verificar como se dá a articulação e a governança das ações desenvolvidas nos municípios estudados, foi gerada a seguinte rede de codificação no Atlas TI:

Figura 25: Governança das ações – Rede de codificação do Atlas TI

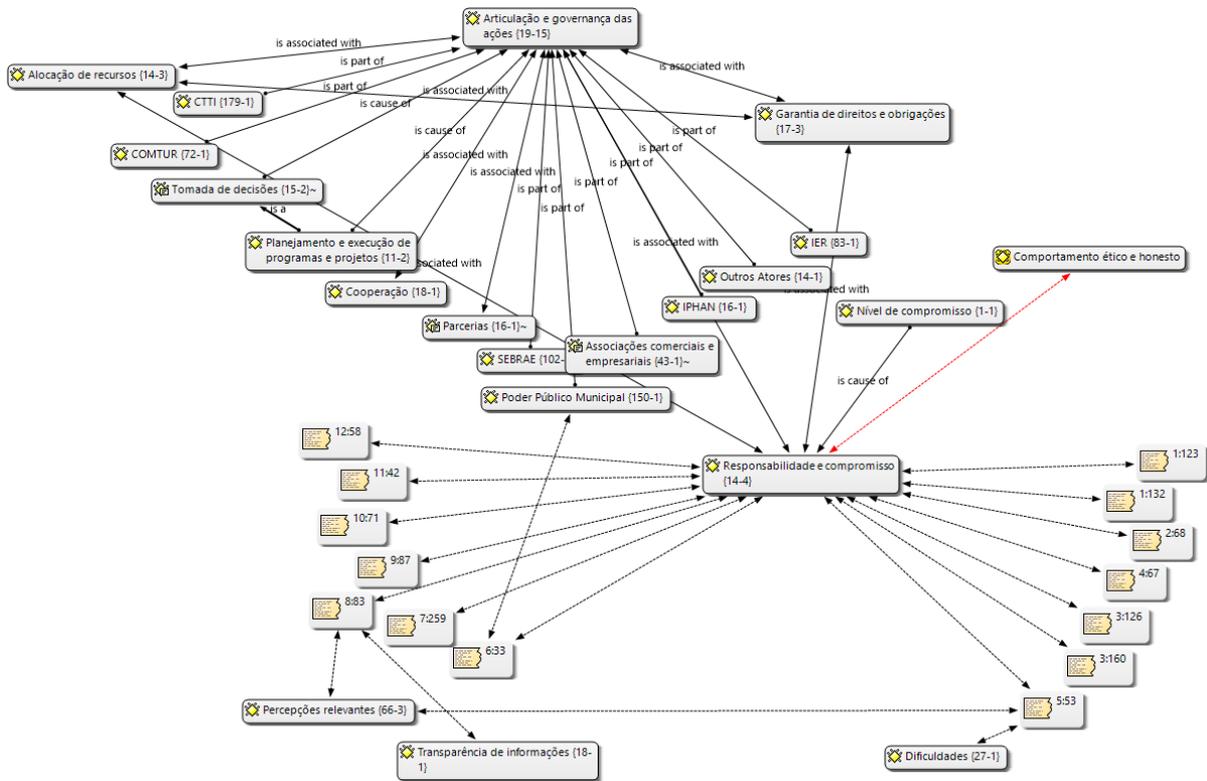


Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Considerando a análise central do código ‘Articulação e governança das ações’, foram estabelecidas redes com outros 16 códigos, relacionados diretamente com famílias.

Ao analisar individualmente a relação existente entre o código central e os demais, foi possível identificar, ainda, as redes semânticas construídas pelo *software*:

Figura 26: Responsabilidade e compromisso – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo Atlas TI.

Na análise da relação do código central com o código ‘Responsabilidade e compromisso’, três outros códigos surgiram:



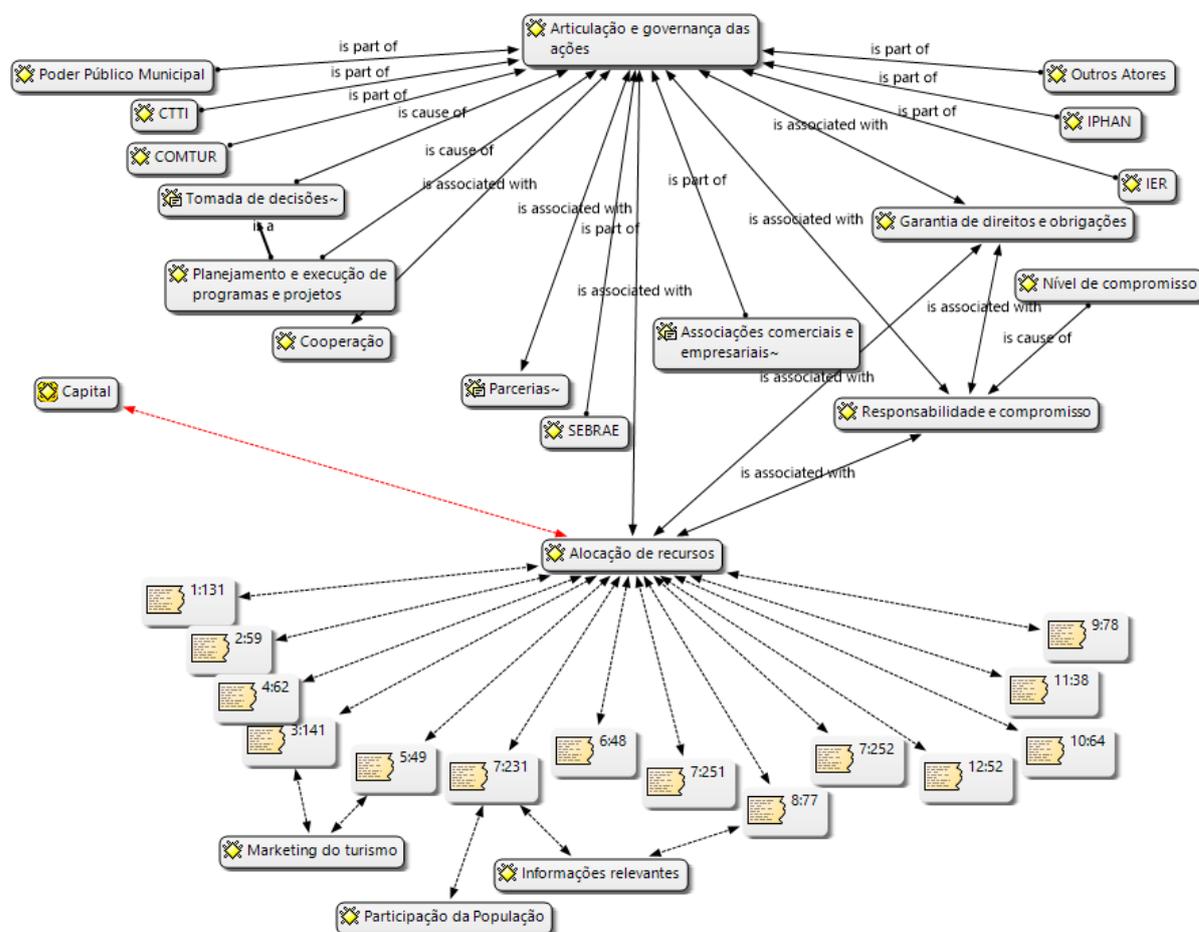
[...] neste caso, observa-se que o empenho do poder público, no caso o vereador, gerou resultado muito importante para a cidade. Mas infelizmente isso é uma exceção, pois percebo que o empresário não acredita nos projetos de turismo, falta credibilidade nas ações, diferente de Tiradentes, que todos acreditam e se empenham para o desenvolvimento do turismo (Entrevistado 5).

É possível perceber nas falas que, em virtude de alguns projetos ou ações mal sucedidas, o poder público é responsabilizado e fica desacreditado quanto às propostas para desenvolver o turismo no município. Caso contrário, ocorre, na percepção do entrevistado 5, quando destaca o município de Tiradentes.

Quanto à fala do entrevistado 7, apesar de ter se desviado um pouco da pergunta, destaca-se na resposta a importância do artesanato, no município de Prados e a falta de união entre eles. Rodrigues, Silva e Diniz (2012) já apontavam o artesanato como uma prática de significativa importância econômica em Prados. Já Santos (2011) reforça que a relação entre artesanato e turismo é um fator que favorece tanto a localidade como a região e, neste sentido, a união dos atores envolvidos torna-se essencial para o fortalecimento da atividade artesanal e turística desenvolvida no município.

A rede semântica construída, a partir do código 'Alocação de recursos', identificou-se, com base nos relatos relações com mais 3 códigos:

Figura 28: Alocação de recursos – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Conforme os fragmentos ilustrativos do Quadro 6, é possível identificar que existe uma preocupação em alocar recursos para a realização do marketing do turismo na região, conforme relatos dos entrevistados 7 e 10. Segundo Tomazzoni (2007), os elementos “divulgação” e “imagem” são referentes à dimensão organizacional do turismo. Os empreendimentos turísticos dos territórios, juntamente as políticas de marketing regionais, possibilitam criar no imaginário coletivo uma visão estimulante da realidade local e seu potencial atrativo turístico (CIRELLI e NICÓSIA, 2013; TAVARES, TOMAZZONI e MORES, 2014).

Quadro 6: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Alocação de recursos)

Código analisado	Fragmentos ilustrativos	Rede Semântica
Alocação de recursos	Na verdade quando nós fazemos o planejamento nós já direcionamos os recursos para área de marketing, então fica um rubrica grande. É promoção e Marketing. Então dentro desta Promoção e Marketing nós já sabemos quais são as ações, já temos em mente as ações, conforme te falei, já sabemos as feiras que vamos participar, fazemos o PRESTRIP, o FANTUR, mas fica em aberto. Então nós alocamos “x” recursos com o PRESTRIP e nós não sabemos aonde vai ser esse PRESTRIP, então em conversa com o SEBRAE, ele fala, então vamos fortalecer essa região que estamos trabalhando, então vamos, vamos fazer o PRESTRIP nesta região para fortalecer a região. Quando não tem essa conversa nós definimos pois já temos um histórico. (Entrevistado 10)	Marketing do turismo
	Sinalização e divulgação. Inclusive ano passado, dois anos já, não sei se esse ano vai acontecer, que nós temos levado material de divulgação para a feira de Gramado, através da associação das cidades históricas. Agora este ano, estamos com problema, inclusive conversei com a responsável de lá, que é a Ana Alcantra, o SEBRAE tinha prometido de levar, mas com a situação do jeito que está, não sabe-se ainda se vai. Então este ano nós não sabemos, e não são todas as cidades não, são aquelas que aderem e temos uma contra partida. Só podemos levar o material de divulgação. Ano passado nós fizemos CD, foi muito bem aceito, entendeu. O que temos investido é nisso, é na divulgação. (Entrevistado 7)	Marketing do turismo
	[...] Não tem essa participação direta no CTTI da população. Nos conselhos sim, existe essa participação. [...]Então hoje, todos municípios nossos tem que ter a legislação específica do turismo, ele tem que ter o plano municipal de turismo, um conselho municipal de turismo funcionando, um fundo municipal de turismo funcionando e a política municipal de turismo. Foi uma proposta do governo de estado para que os municípios de MG passem a receber 0,02% de ICMS no geral, chamamos de ICMS turístico. É muito pouco o recurso que vem, comparado aos outros, mas para você ter uma ideia em 2010, nós conseguimos para a região entorno de 1 milhão e meio, durante o ano. 2011, 1 milhão e 100 mil. 2012, 1 milhão. 2013 e 2014 foi entorno de 600 mil, porque a medida que vai aumentando os municípios você vai diminuindo o bolo, então o bolo continua o mesmo só vai entrando mais municípios. Eu tinha feito um estudo que acima de duzentos municípios recebendo ICMS turístico, alguns municípios não era compensador estar providenciando a documentação para o ICMS, tanto é que estamos com um movimento para poder aumentar essa alíquota, porque se chegarmos a 500 municípios, cada município vai receber aí talvez R\$ 10 mil ou R\$ 5 mil ao ano, pois é dividido pelos municípios de todo Estado, mas só para os municípios que atendem tais exigências. Em MG são 46 circuitos. Essa divisão é paritária? Tem uma fórmula de calculo, ela depende do IDH, população, ICMS rural, ICMS ambiental, tem vários fatores que vai mudar um pouco o valor por município. (Entrevistado 11)	Participação da população / Informações Relevantes
	O [...] alega de não ter recursos para realização, pois a prefeitura a verba que ela recebe não justifica. Recentemente recebemos inclusive um comunicado da coleta de lixo, Tiradentes, por número de habitantes, que daí vem uma verba de lixo, que para a população de Tiradentes, teria que está gerando por mês, duas toneladas de lixo e o que acontece é que estamos gerando cento e sessenta, em época de pico dá quase duzentas toneladas. Ele alega que não vem recurso para essa quantidade de lixo que é gerado, por conta do turismo. Dentro da prefeitura eu acho que é errado pois todo mundo paga o valor igual para coleta de lixo, sendo que o restaurante gera dez vezes mais lixo do que uma loja. Uma pousada gera muito mais lixo do que uma loja, então tem que ter uma readequação, mas isso é uma coisa da prefeitura com os vereadores, para eles reavaliarem a lei e modernizar isso. (Entrevistado 3)	Informações relevantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Referente à participação da população nas decisões quanto à alocação de recursos, esta se dá por meio da representatividade nos Conselhos Municipais de Turismo, de acordo com o entrevistado 11.

Outras informações relevantes destacadas, nas falas dos entrevistados 11 e 3, referem-se, primeiro à forma de captação e divisão de recursos do ICMS turístico, que, apesar de ser uma quantia pequena a ser distribuída aos municípios da região, torna-



Quadro 7: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Parcerias)

Código analisado	Fragmentos ilustrativos	Rede Semântica
Parcerias	<p>Não estamos podendo captar recursos fora, em Ministério do turismo nem nada por causa de um processo aí, mas que espero logo, seja resolvido isso, então assim, as instituições não abraçaram a ER, isto pode ser problemas políticos lá atrás, não sei, mas hoje a nossa realidade é essa. Se um SEBRAE da vida, apesar de sermos parceiros, mas sermos parceiros em ações também para a questão do desenvolvimento dessas regiões e desenvolvimento mais amplo dessas regiões da própria ER nós daríamos um salto muito maior. [...] mudou o governo mudou a perspectiva. Então [...] naquela época tínhamos muito recurso. Então fazíamos muito mais pelos municípios também. (Entrevistado 10)</p>	Percepções Relevantes / Problemas de governança
	<p>[...] nenhum circuito tem a iniciativa privada muito forte dentro dele. É sempre o poder público com 80 e 90% de participação de recurso e o que vem pequenininho é da iniciativa privada. [...] Como eu trago a iniciativa privada para dentro, o que eles precisam? Fizemos essa pergunta para o pessoal. Nós queremos mais visibilidade, precisamos de mais retorno, basicamente de mais visibilidade para que as pessoas saibam que eles existem. Estou trazendo a iniciativa privada enquanto parceira do CTTI e ela vai estar apoiando alguns eventos. Daí vai gerar o resultado que ele quer, ou então participar de feiras. (Entrevistado 11)</p>	Percepções Relevantes
	<p>[...] um stand na AVIRRP custa hipoteticamente R\$ 10.000. Eu tenho 6 agências de receptivo dentro do CTTI. Fiz a proposta para as 6, disse, nós vamos levar, temos o stand lá em parceria com a ER na época, vamos dividir os R\$ 10.000 para 7, que são os 6 receptivos mais o CTTI, será dividido igualmente para todos, fica muito mais barato para cada um do que se fosse fazer pagar R\$ 10.000, pois o CTTI não estaria lá e eles também não estariam, porque o valor é muito pesado para uma pequena empresa. Eles toparam, deu um mil e poucos reais para cada um, o recurso veio para o CTTI, o CTTI gerenciou isso, fez o contrato, pagou o stand e aí eles viram o retorno, pois eles foram e negociaram direto com o operador e tiveram contato direto com trades de outros locais que eles não tinham por aqui, que ficava mais difícil fazer isso por internet, por telefone [...]. (Entrevistado 11)</p>	Percepções relevantes / Cooperação
	<p>[...] quando convidamos os jornalistas, muitas das vezes eles direcionam para onde eles querem ir, que as vezes é alguma matéria que eles não colocaram. Nós fizemos a região de Diamantina agora, e o que nós fazemos, eu ligo para o SEBRAE, ligo para o CTTI, ligo para a Secretaria de Turismo, converso com todos eles e digo, "olha, nós estamos indo com a revista de voo da Azul, nós vamos ficar aí tantos dias, então o que vocês podem nos ajudar em relação a articular, eles querem isso, isso, isso, eles fizeram um roteiro, daí eles nos ajudam. Então por exemplo, na VESPERATA eles pegaram, cederam uma mesa que era da secretaria, do prefeito, sei lá de quem, e nos cederam a mesa para participar da VESPERATA. Então nós não pagamos nem nada. Então eles ajudaram a agente. O outro na questão do hotel. O outro fala, então vou levar vocês até uma fazenda para verificarem a maturação do queijo. Então acaba que um ajuda o outro porque estamos indo para aquela região. Então tem estas parcerias dos dois lados. Vem deles solicitando se tem recurso para isso ou aquilo, se nós temos nós direcionamos, ou ao contrário também, nós também pedimos ajuda a eles. (Entrevistado 10)</p>	Marketing do turismo / Cooperação
	<p>As parcerias são essenciais para o turismo. Temos hoje parcerias com a ACI, CTTI, Conselho Municipal de Patrimônio, Associação Regional de Produtores Associados do Campo das Vertentes – ARPA, Secretaria de Obras, Associação de Guias, Representantes de Museus, Igrejas, e alguns outros que não me recorde no momento. Existe um potencial de network muito grande destas parcerias para desenvolvimentos dos projetos. Mas uma questão importante a ser levantada é que os Conselhos são pouco atuantes, pois falta proatividade dos parceiros, uma vez que muita coisa é centralizado na secretaria, e precisa ser melhorado este ponto. Como um resultado positivo das parcerias é o Projeto de sinalização turística onde CTTI, IPHAN e Conselho do Patrimônio. (Entrevistado 4)</p>	Cooperação
	<p>[...] O Instituto Federal eu não consigo ver, nós já tentamos o contato mas está muito distante. A Universidade não. Ela pra mim também está distante, mas estamos nos aproximando. Estamos fechando uma parceria agora de comunicação [...] estamos nos aproximando um pouco mais. Já estive mais presente em alguns momentos, mas nem sempre foi assim, e agora estamos retornando e vimos uma abertura dentro da universidade para que isso ocorra e as coisas realmente aconteçam de forma de parceria onde todo mundo ganha. Antes você tinha algumas coisas que era só a universidade que ganhava e o CTTI não. Agora é o ganha ganha. (Entrevistado 11)</p>	Dificuldades
	<p>Não temos nenhum apoio da UFSJ. Teve um ano, 2013, eles patrocinaram o festival de música. Nós estávamos sem dinheiro, o [...] deputado articulou e a [...] Reitora da UFSJ aprovou o patrocínio do festival. Aí conseguimos. (Entrevistado 7)</p>	Dificuldades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que, no relato do entrevistado 10, é destacada sua percepção de que “as instituições não abraçaram a ER”. Tal fato contraria o Programa Estrada Real que, em 2003, previa a articulação em rede de instituições e empresas para o desenvolvimento turístico das regiões (GOMES e SANTOS, 2007). As atividades políticas, geralmente giram em torno de instituições governamentais específicas que, oficialmente, estabelecem, implementam e fazem cumprir as políticas públicas Dye (2005). Bevir e Rhodes (2001) e Raquel e Bellen (2012) destacam que um conjunto de instituições e transações institucionais configuram redes interorganizacionais, que, por consequência, permitem o estabelecimento da governança.

Na mesma fala, foi apontado um problema existente com o IER referente a um processo movido que impedia a instituição de captar recursos diretamente ao Ministério do Turismo. Apesar da situação não ter sido detalhada na entrevista, observa-se que isto se tornou um problema de governança, uma vez que impede que IER desenvolva projetos que envolvem recursos oriundos do ministério.

Outra percepção relevante, levantada pelo entrevistado 11, refere-se à composição dos Circuitos Turísticos, a qual, na fala, é destacada uma participação muito pequena da iniciativa privada e o predomínio do poder público. O estabelecimento de parcerias em ações pontuais com a iniciativa privada, segundo o entrevistado, é o meio pelo qual é possível gerar resultados esperados por estes. Deste modo, promovendo o diálogo e o alinhamento de interesses comuns regionais, com representação do poder público (municípios) e iniciativa privada, é que se atinge o objetivo das instâncias de governança regional (BRASIL, 2007).

No relato que aponta a rede semântica entre os códigos ‘Percepções relevantes’ e ‘Cooperação’, é observado o papel do CTTI para criar e gerenciar os atores nessa atitude cooperativa, de modo a gerar resultados para os envolvidos. Corroborando com tal entendimento, Oliveira (2007) e Santos (2011) apontam que apoiar e incentivar práticas voltadas, para a cooperação entre empresas, governos e grupos de pessoas, em prol do Desenvolvimento Regional, é o papel de representantes públicos, órgãos de fomento e instâncias de governança.

Ao realizar o marketing do turismo, atitudes cooperativas também são utilizadas, para potencializar a divulgação de um roteiro turístico, buscando somar esforços para alcançar resultados mais expressivos.

Em outra fala, agora do entrevistado 4, é destacada a importância das parcerias para a realização de ações de turismo. Contudo, é destacada, também, no caso de

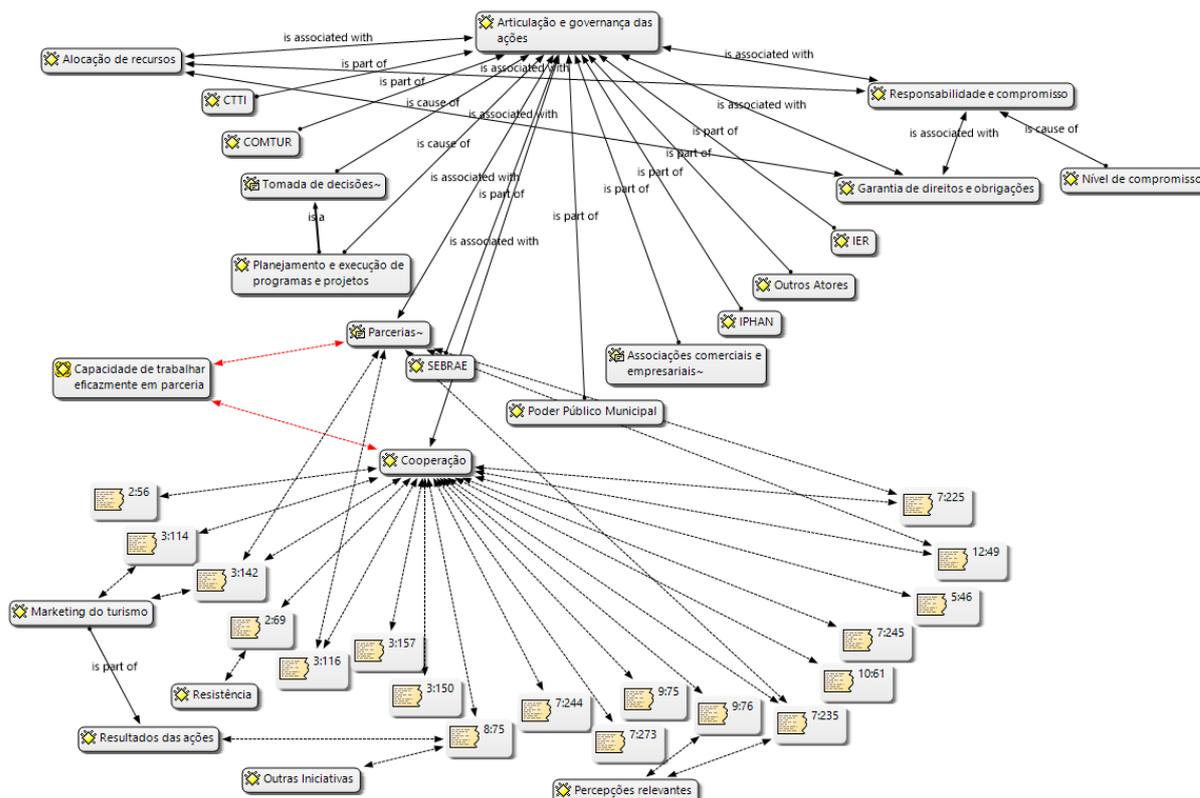
São João Del Rei, uma baixa atuação dos conselhos, sobretudo, do Conselho Municipal do Patrimônio. Exemplos de projetos que envolveram cooperação e parcerias nas ações turísticas são destacados como geradores de resultados positivos. Complementando tal realidade, vale ressaltar o que diziam os autores Pinho et al. (2005); Gomes (2007) e Tomazzoni e Costa (2015), para que seja possível a cooperação avançar, é necessário que sejam superados os entraves gerados pela rivalidade, de modo a criar um ambiente propício à formação de laços de confiança recíproca.

Quanto à rede semântica criada com o código 'Dificuldades', é perguntado ao entrevistado 11 sobre a existência de parcerias com a Universidade Federal de São João Del Rei e o Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, campus São João Del Rei. No relato, é destacado um grau de dificuldade em estabelecer parcerias com as Instituições de ensino citadas, mas que vem buscando um contato mais próximo, sobretudo com a Universidade. Quando a pergunta foi feita ao entrevistado 7, novamente, é destacada a dificuldade de estabelecer parceria com a Universidade, destacando uma falta de apoio.

Vale ressaltar que Hudson (2006) aponta que aumentar os incentivos e as pressões sobre as IES, para se envolverem mais ativamente em suas regiões e nos processos de governança regional, foi uma das saídas utilizadas nas políticas públicas da Suécia. A autora, ainda, afirma que é dada especial atenção ao envolvimento das IES nas parcerias regionais de crescimento. Estas medidas foram criadas, em 1998, como parte da nova política de Desenvolvimento Regional sueca, com o objetivo de reunir as diversas partes interessadas regionais para participar na formação de estratégias de crescimento sustentável para a região. Rolim e Serra (2009) afirmam que a universidade possui forte impacto no processo de Desenvolvimento Regional, pois permite estabelecer vínculos e compromissos intensos com o futuro da região e o produto do seu trabalho, uma vez que tem como referência a qualidade acadêmica universal, e deve estar voltada para a superação das questões e dificuldades da região. Essa distinção entre ser e estar na região faz toda a diferença para o Desenvolvimento Regional (ROLIM e SERRA, 2009).

Ao considerar, para análise da rede semântica tendo a cooperação como código central, observa-se que quatro novos códigos foram gerados:

Figura 30: Cooperação – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Analisando os relatos, quando perguntado aos entrevistados sobre a cooperação, na geração de conhecimento e resultados inovadores, observou-se que existe maior cooperação quando se refere aos projetos e ações desenvolvidas no município de Tiradentes. Entretanto, existem também conflitos e dificuldades neste ambiente cooperativo.

Neste sentido, Silva e Passador (2016) afirmam que, em se tratando de comunidades pequenas, é claro que há a necessidade de cooperação entre os atores locais, como uma possível forma de solução equalizadora para o desenvolvimento da atividade turística. Entretanto, para que ações cooperativas sejam realizadas, é preciso que sejam planejadas e estruturadas, definindo bem como se dá a participação de cada um, e o modo para que consiga chegar a um resultado bem sucedido das ações cooperativas é por meio das instâncias de governança.

Quadro 8: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Cooperação)

Código analisado	Fragmentos ilustrativos	Rede Semântica
Cooperação	[...] Isso é muito bacana, então cada um poe um recurso, por exemplo, a SETUR, este ano estamos indo para Ribeirão Preto daqui a duas semanas, a SETUR comprou o piso, nós vamos montar o stand, a “BELOTUR” não tem recursos para este ano, mas eles vão, vai ter a logomarca deles e eles vão estar lá [...]. Então um ou outro circuito participam com a gente e os receptivos locais, pois nós abrimos espaços para que as agências de receptivos destas regiões possam ir e ficar no nosso stand e fazer a sua comercialização. (Entrevistado 10)	Marketing do turismo
	[...] Por exemplo, alguns empresários querem ter capacitação mas não quer que o concorrente tenha. Isso é difícil, quebrar esse pensamento individualista. Novamente reforço quanto a necessidade de conscientização de toda população, empresários, artesãos, sociedade em geral para o ganho comum que o turismo pode proporcionar ao município. (Entrevistado 09)	Resistência
	Nós tivemos um projeto, que foi muito legal, pena ter acabado, que foi o Tiradentes mais. Tiradentes mais eram vinte empresários que contribuíram financeiramente para fazer uma divulgação da cidade. Por que aconteceu isso, o Tiradentes mais, Tiradentes teve uma crise, que teve uma enchente, a televisão bateu pesado em Tiradentes, que com a enchente não entrava em Tiradentes nem saia, pois estava alagado, coisa que acontece na ponte, que realmente impede de entrar e sair, mas o centro histórico ele não é nada afetado, e dura dois, três dias. A água abaixou, pronto, Tiradentes está normal. Isso refletiu muito negativamente. Então foi próximo ao carnaval, então teve cancelamento de hospedagem para o carnaval, o pessoal não queria vir pra Tiradentes, aquela coisa toda, então os empresários se uniram e começaram a fazer uma propaganda para combater isso. Foi muito bom, pois foi um planejamento de um ano a dois anos e realizavam o que estava planejado. [...] Mas por conta de quem estar a frente do projeto ficar sobrecarregado, então, ela recuou, que no caso foi a Gabriela e o Ted, eles recuaram e falaram, não dá mais. Aí o Tiradentes mais parou, coincidiu que a Asset foi criada e acabou que o Tiradentes mais falou, ah agora tem a Asset, então a Asset dá continuidade. [...] Então este projeto deu certo, entre os empresários, tinham as divergências que é natural de todo grupo, mas funcionou muito bem. Foi o único que eu vi. Na hora que aperta, a turma une para o mesmo objetivo. Mas agora, enquanto as vacas estiverem gordas, cada um vai para seu canto. (Entrevistado 03)	Outras iniciativas / Resultados das ações
	Importantíssimo, porem ainda pouco explorado. Estamos tentando amadurecer muito este lado, que é fortalecer essa característica de trabalho entre Tiradentes, São João Del Rei, Prados e Santa Cruz de Minas. Então já fizemos umas três reuniões com as secretárias que por acaso são mulheres e turismólogas. Então já fizemos três reuniões para tentar alinhar e ver quais ações realmente consegue fazer em conjunto. Uma das ideias, por exemplo, não sei se vamos conseguir concretizar até o final desta administração, que é um roteiro musical. Estas quatro cidades tem essa parte musical muito forte, de orquestras, banda, então nossa intenção, já tem um levantamento feito em São João Del Rei, Tiradentes nestas quatro cidades que te falei, e nós temos essa intenção. Um roteiro inclusive com visitação as sedes das orquestras mais antigas, vamos ver se conseguimos. (Entrevistado 1)	Percepções Relevantes
	[...] Nós testamos ano passado com feiras, vamos participar da AVIRRP, que é em Ribeirão Preto, que é a maior feira de turismo segmentado do interior de São Paulo. Então era um público que nos interessava. (Entrevistado 11)	Percepções Relevantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme relatos dos entrevistados 10 e 11, em ações de Marketing do turismo, a cooperação entre instituições públicas e privadas, para a divulgação de roteiros turísticos, tem resultados positivos.

Já com o município de Prados, por exemplo, conforme o relato do entrevistado 9, o empresário possui um pensamento mais individualista e apresenta certa resistência para atividades cooperativas. Em situações como esta, a cultura da cooperação necessita ser difundida junto aos atores, de modo que desenvolva a confiança e prevaleça o espírito de cooperação ao de competição. Guimarães (2013) destaca que o entendimento da interdependência, responsabilidade e necessidade de

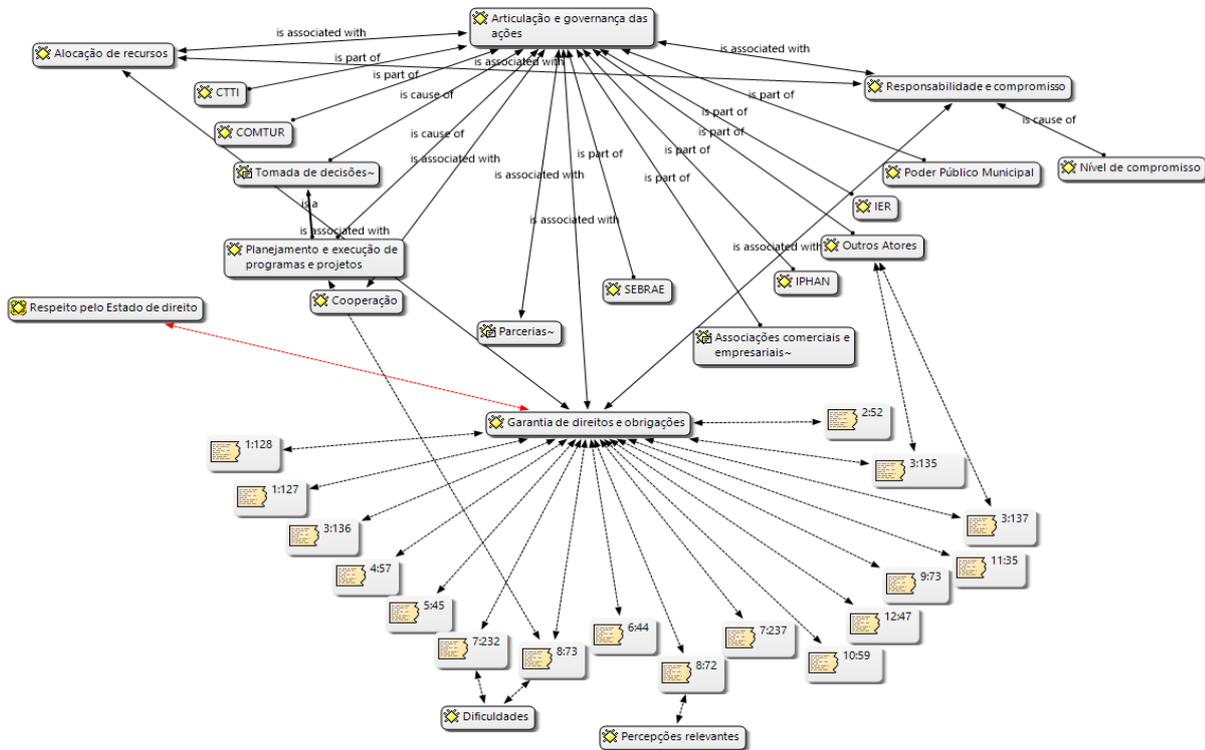
liderança compartilhada por parte de todos é um requisito para que se estabeleça a cooperação.

Quanto ao relato do entrevistado 3, foi apontado um resultado positivo de uma iniciativa de cooperação entre os próprios empresários de Tiradentes. De acordo com Bovaird e Löffler (2003), a capacidade de trabalhar eficazmente em parceria refere-se também ao nível de cooperação na busca de objetivos compartilhados. Observa-se que, no caso específico, apontado tanto pelo entrevistado 3 quanto também pelo entrevistado 2, o projeto Tiradentes Mais foi considerado positivo para superação de uma situação problema na ocasião e demonstrou articulação, iniciativa e cooperação entre os empresários.

Já na fala do entrevistado 1, observa-se uma articulação entre o setor público municipal dos municípios para realização de ações conjuntas na região. Com isso, a regionalização da atividade turística, orientada para uma identidade local, necessita de uma articulação política, capaz de conciliar as características regionais em uma linguagem global que seja atrativa para o público visitar a região (SILVA e PASSADOR, 2016).

Na análise da rede semântica com o código 'Garantia de direitos e obrigações', dois outros códigos foram relacionados, conforme relatos dos entrevistados:

Figura 31: Garantia de direitos – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Quando os entrevistados foram perguntados se as garantias e direitos eram cumpridos nas parcerias e acordos firmados nos projetos e ações de turismo, o entrevistado 11 aponta uma dificuldade, que consiste na mudança da lei que se celebram os convênios:

O SEBRAE, SESI, FIEMG são parcerias, os municípios são convênios, mas isso está pra mudar agora, porque vem o marco regulatório que é a lei 13.029, uma lei federal, que proíbe estes convênios do município com a associação. Estamos estudando ela, discutindo, eu sou um que estou bem à frente dessa discussão, porque se não puder mais firmar convênio em 2017 entre associação e município não poderá ser feito. Então se não puder ser feito acaba o CTTI, pois você não pode fechar mais o convênio, mas pode fazer o termo de cooperação técnica, muda o nome, mas dentro do que estávamos vendo lá, não poderá ser feito. Uma das alternativas que não é muito bom para os circuitos, que é, por exemplo, os circuitos não são formados somente de municípios, ele é formado do poder público e da iniciativa privada. Os sócios da iniciativa privada são contratos com o circuito, diferente dos convênios com as prefeituras. Estes sócios, provavelmente, teremos que tirar toda a iniciativa privada, como sócia contribuinte e passar ela para parceira do circuito, aí sim o circuito vai ficar só de municípios. A formação dele vira só o poder público. Por um lado é interessante, porque aí fica mais fácil de fechar convênios com o estado e governo federal e municípios também, pois fica mais fácil fechar o termo de referência com eles, mas não tem a iniciativa privada, daí preciso acabar com ela neste sentido (Entrevistado 11).

Não fazendo juízo de valor, mas analisando a questão da mudança da legislação apontada na fala, é preciso refletir sobre dois aspectos. Waring (2006) e Cardozo (2012) destacam que uma boa governança objetiva estabelecer políticas capazes de orientar ações de uma organização atendendo às expectativas sem infringir políticas, leis e regulamentos estabelecidos. Já World Bank (1992) afirma que é possível reconhecer um dos sintomas da má governança pela excessiva quantidade de regras, regulamentos, requisitos de licenciamento e, assim por diante, de modo que impeça o funcionamento das instituições. No caso mencionado, como se trata de uma legislação nova, não foi possível constatar se tal mudança favorecerá ou não a governança, mas o próprio processo de alteração é visto como dificultador.

Em outro ponto destacado pelo entrevistado 11, a dificuldade ressaltada consiste na alta rotatividade de funcionário nos meios de hospedagem:

[...] aqui acontece o seguinte, o empresário que tem que dar continuidade, e pelo menos eu aqui não conseguia por conta da rotatividade. Quando você tem rotatividade do funcionário, aquele treinamento acaba se perdendo e você tem que começar o processo do zero de novo e você não consegue concluir. Eu não consegui concluir por conta disso, mas por causa do empresário do que por causa do programa. O programa ele realiza (Entrevistado 11).

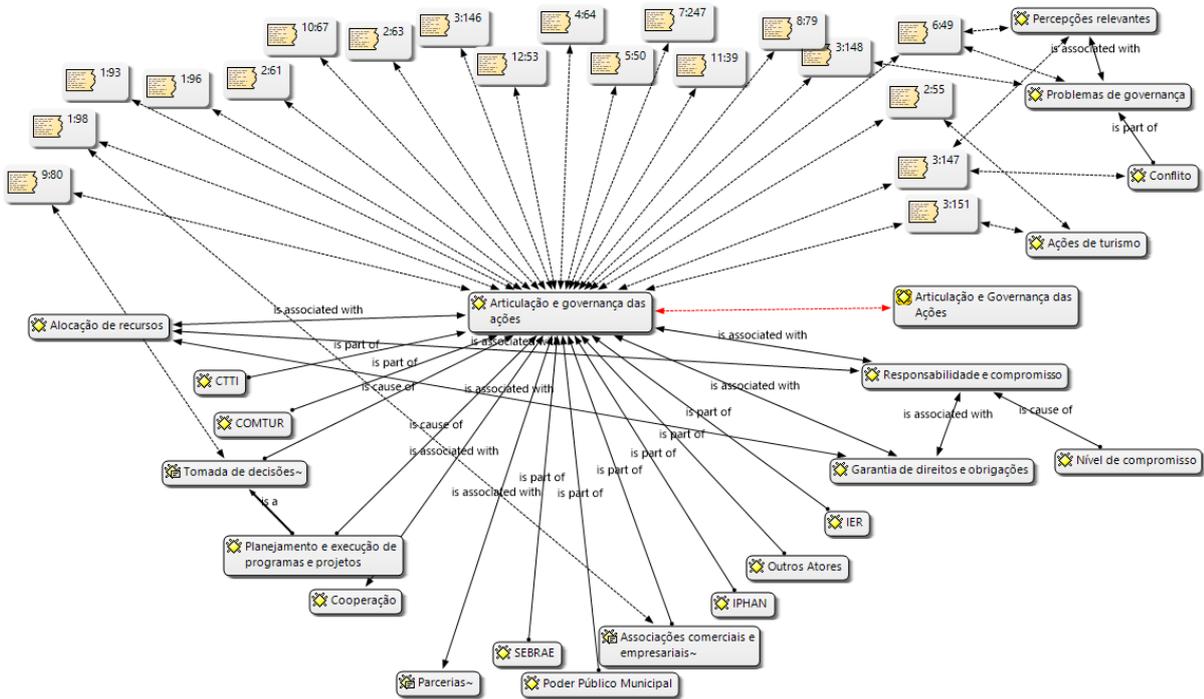
Neste aspecto, além da rotatividade sendo colocada como um dificultador, para a capacitação de colaboradores de meios de hospedagem, outro problema é apontado pelo entrevistado 3 e se refere aos horários dessas capacitações, que acaba por comprometer o funcionamento do estabelecimento:

[...] então teve estes treinamentos, às vezes tem muito treinamento pelo SENAC de Barbacena, porém, às vezes, o horário às vezes não permite, pois precisamos disponibilizar o funcionário, quem tá de fora não quer fazer curso, não consegue preencher uma turma, então acaba que fica a Deus dará (Entrevistado 3).

Sepulveda *et al* (2007) destacam que a capacitação contínua e apoio permanente no bem-estar dos colaboradores são fatores-chave para ser competitiva uma região que desenvolve a atividade turística. Mas, para que isso ocorra, é necessário que as empresas, instituições parceiras e instancias de governança busquem uma solução conjunta para as dificuldades enfrentadas por cada um dos atores envolvidos neste processo.

Analisando o código 'Articulação e governança das ações', 4 outros códigos figuraram, a partir das falas dos entrevistados.

Figura 32: Articulação e governança das ações – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Os códigos ‘Percepções relevantes’, ‘Problemas de governança’, ‘Conflito’ e ‘Ações de turismo’ foram identificados nos relatos dos entrevistados, quando perguntados sobre a articulação e governança das ações de turismo.

Quadro 9: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Articulação e governança das ações)

Código analisado	Fragmentos ilustrativos	Rede Semântica
Articulação e governança das ações	<p>[...] IER estava também caindo em descrédito em todo lugar, ninguém queria saber. Por chegar um projeto no porte como foi, com o BID por trás, você precisa ver como que isso mobilizou as pessoas, como que os empresários começaram a participar e como voltou o IER a ter essa credibilidade com os empresários, porque o projeto era voltado para micro e pequenas empresas. Isto fortaleceu demais, mas depois que saiu do projeto, foi minguando o IER. Então olha como uma instituição com nome forte e reconhecimento mundial. Eu ouvi empresário falando "... eu só vou porque você é uma pessoa de fora que está falando e que tem o BID, senão eu não entrava, porque o BID é sério" Mas o IER também é sério,[...]. Um destes representantes locais que nós éramos chamados, eu na região das trilhas, outro na região do circuito do ouro, enfim os cinco representantes locais, ninguém era da região, todos eram de fora. (Entrevistado 10)</p>	Ações de turismo
	<p>[...] O Encontro de pradenses no feriado de Corpus Christi também é um evento que vem se consolidando no município. Este evento é um encontro diferente, pois além de incentivar quem nasceu e saiu de Prados a voltar suas origens, outras pessoas, do vínculo familiar e amigos, vem até a cidade e fomenta a atividade. O Carnaval de Prados tem muita visibilidade hoje na região isso fruto da parceria e colaboração do poder público e empresas, mas como já te disse, precisa ser melhor gerenciado para que não permita surgir outros problemas para a cidade, pois não temos tanta estrutura para receber a quantidade de foliões que vem crescendo a cada ano. O carnaval, por exemplo, é uma situação de parceria entre o poder público e empresários para viabilizar o evento. Sem tal parceria, ficaria inviável a realização. Já o encontro de pradenses, por exemplo, além do poder público, empresários, a população comum também se engaja para a realização do evento, pois dá orgulho aos pradenses este tipo de evento. (Entrevistado 09)</p>	Ações de turismo
	<p>Então aí tudo envolve, questões políticas, envolve um outro problema, [...] já tem 14 anos que trabalho com turismo, já fui do Federal, Estadual, [...], já fui empresária, então você começa a ver, se realmente, primeiro, se você vê uma pessoa que hoje ela é presidente de uma instituição, amanhã da outra, depois da outra, fica pulando de cadeira em cadeira, sabe, pombas, fica numa instituição e vamos consolidar essa instituição. Gente, entra no CONVENTION, vamos consolidar o CONVENTION, que quase afundou, agora eles estão começando a voltar com o CONVENTION, que é Hiper, mega importante para o desenvolvimento de qualquer município e qualquer estado. Vamos fortalecer, mas não, aí começa uma briga de cá, uma briga de lá, e não andam juntos. Falam. Eles falam mas não fazem, que o que eu vejo muito hoje que se não fizerem para o IER o IER vai acabar como está ficando desfortalecido e acho que várias instituições estão ficando desfortalecidas. É uma perda. Minas perde com isso, Brasil perde com isso. Nós vemos outros estados, como Espírito Santo, no sudeste, quem era ES? Nada, não era nada, ninguém nem via ES em feiras e eventos. Hoje o ES está um estado altamente organizado, por causa do cooperativismo, associativismo, parcerias entre empresários e o governo. Hoje, apesar de ser um estado bem menor, são casos de sucesso, o SEBRAE-MG, por exemplo, levam para fazer Benchmarking. Eu falo, gente, olhem o ES, façam o Benchmarking, tragam as coisas boas, vamos tentar fazer aqui. (Entrevistado 10)</p>	Conflito / Percepções relevantes
	<p>Vejo que existem uma articulação, mas ela precisa ser melhorada. Já ocorreu de secretaria estar desenvolvendo uma ação de capacitação, com SENAC, UFSJ e pouco tempo depois o SEBRAE chega com uma proposta de capacitação para os empresários. Poxa, sei da importância em se capacitar, mas talvez a prioridade num segundo momento não seja a capacitação e exista uma outra demanda. Então se houvesse uma integração das ações por parte das instituições que a desenvolvem, e é claro, o envolvimento de todos os interessados, poderíamos desenvolver talvez um só projeto grandioso, que tivessem atividades de capacitação, treinamento, marketing, gestão, acessibilidade, produtos turísticos, suporte para turistas, atrativos, e outras coisas que envolve cadeia turística, ao invés de vários projetos pequenos que muitos casos um sobrepõe a outro sendo que a diferença básica destes sejam as instituições que os promovem. Este ponto precisa de maior articulação entre todos os órgãos que desenvolve o turismo, tanto em São João como em toda região. (Entrevistado 6)</p>	Percepções Relevantes / Problemas de governança
	<p>[...] Sim, e o Estado tá quebrado. As pessoas não compreendem. Eu acho que o Estado, como qualquer outra instituição, nós temos o papel de fortalecer, fazer essa promoção e divulgação que realmente é muito cara, muito dispendiosa, do território, do destino. O IER parou de desenvolver projetos pontualmente, em regiões e municípios aí dizem, "o IER não está fazendo mais nada", pelo contrário estamos fazendo a promoção e divulgação do destino. Nós abrimos o leque mas eles que têm que se fortalecer internamente também. Então assim, se você entrar, por exemplo, numa Assete, lá em Tiradentes, eles é que tem que discutir, levar para o prefeito, vir até aqui, pois eu não sei o que está acontecendo lá. Falta demais a proatividade, e eles entenderam isso, então Tiradentes é um destino muito forte e eles se organizam e diz, então vamos lá, vamos cobrar do estado, do IER, do SEBRAE. Santa Cruz de Minas, aproveitaram devido a ER. Criaram um comércio de artesanato. . (Entrevistado 10)</p>	Problemas de governança

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na rede semântica criada entre o código central 'Articulação e governança das ações' e 'Ações de turismo', é destacada, conforme o entrevistado 10, a importância das parcerias com instituições de credibilidade de modo a incentivar os atores envolvidos. Em outro relato, entrevistado 9, o destaque é para a parceria entre o público e privado, para fortalecer os eventos no município de Prados e, ainda, a necessidade de melhor gerenciamento das ações.

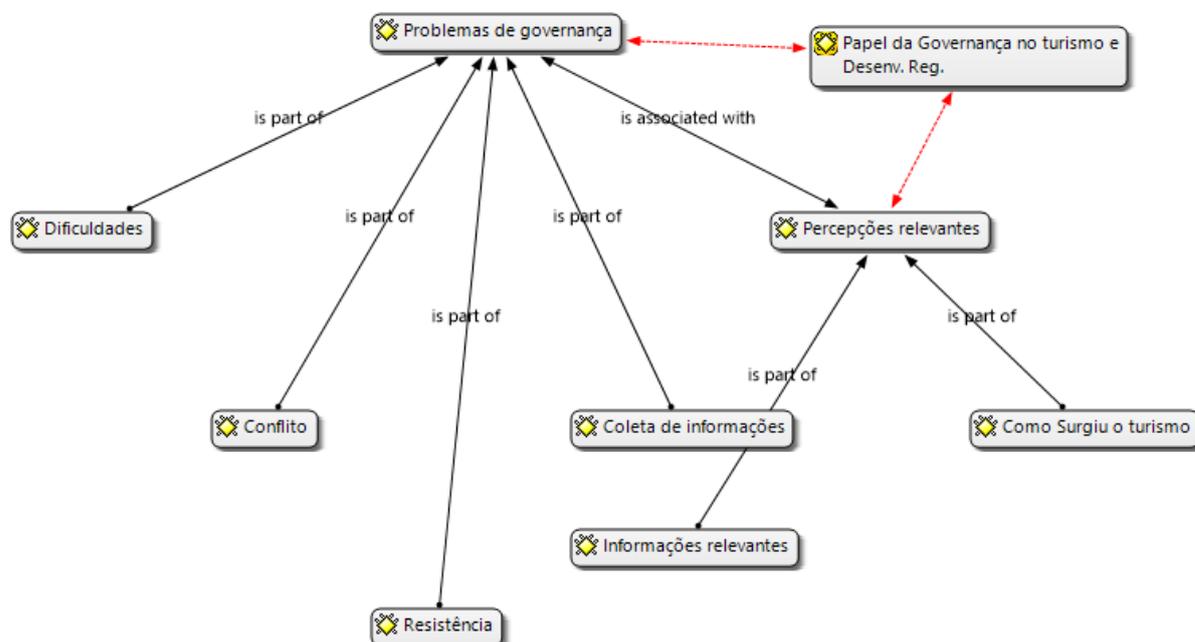
Quando se fala em governança, esta vai muito além do gerenciamento e tem um amplo alcance, quando estabelece estruturas que são capazes de lidar com a cultura, a organização e a direção das instituições (Anao, 2002). Dallabrida (2011) destaca que as relações de poder, que permitem estabelecer a governança, trata-se de relações conflituosas com origens inter e extraescolares o que pode gerar disputas. De acordo com outro relato do entrevistado 10, no quadro 15, ficam evidentes as relações de conflito e disputas, na instância de governança do turismo, como é demonstrado na rede semântica com os códigos 'Conflito' e 'Percepções relevantes'.

Em outra fala, o entrevistado 6 destaca a necessidade de melhoria na articulação das ações entre as instituições. Conforme o relato, em relação a cursos de capacitação, muitas ações sobrepõem outras, o que acaba por sinalizar um problema de governança. No relato do entrevistado 10, são destacados, ainda, os problemas de governança que se referem ao fortalecimento das instâncias de governança do turismo. Dallabrida (2011) aponta que a prática qualificada da governança territorial é um requisito para o Desenvolvimento Regional.

#### **4.4.4 Análise e interpretação dos dados: papel da governança no Desenvolvimento Regional**

A rede de codificação apresentada na Figura 33 demonstra as relações existentes entre os códigos que figuram, de modo geral, o objetivo principal da pesquisa que é analisar o papel da governança no Desenvolvimento Regional a partir do turismo na região do Campo das Vertentes.

Figura 33: Papel da governança – Rede de codificação do Atlas TI

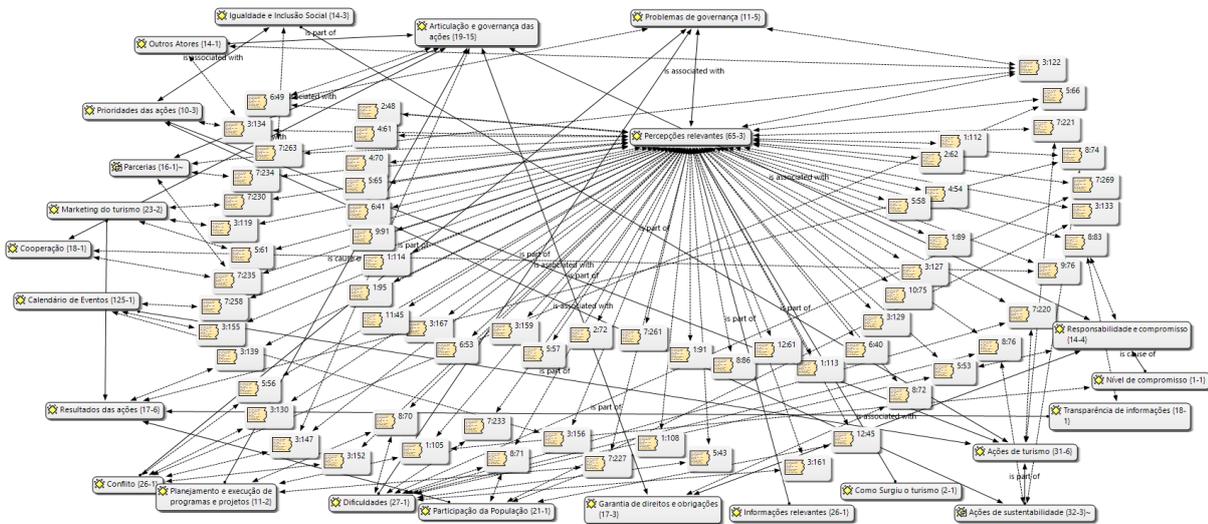


Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

A família ‘Papel da Governança no turismo e Desenvolvimento Regional’ possui dois códigos primários em sua rede ‘Percepções relevantes’ e ‘Problemas de governança’. Os outros 6 códigos secundários formam a rede de codificação que, a partir da análise dos códigos (primários e secundários), permitem a análise das redes semânticas construídas no Atlas TI.

Ao analisar as redes semânticas criadas a partir do código percepções relevantes, observou-se a formação da rede mais densa da pesquisa, com 22 códigos figurando relações diretas, a partir de relatos dos entrevistados:

Figura 34: Percepções relevantes – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo Atlas TI.

A Figura 34 apresenta a rede mais densa construída com as falas dos entrevistados. Tal fato se deu, uma vez que o código 'Percepções relevantes' se caracteriza por ser um código generalista, o qual pode estar relacionado a qualquer outro código, que não foi previamente abordado nas questões da entrevista, mas que reflete uma percepção do entrevistado que pode contribuir para melhor compreensão da realidade estudada.

Os relatos mais relevantes, na visão do pesquisador, foram extraídos das redes semânticas e destacados no Quadro 10:

Quadro 10: Repertório interpretativo – Relatos das redes semânticas (código: Percepções relevantes)

Código analisado	Fragments ilustrativos	Rede Semântica
Percepções relevantes	[...] Não acredito que só a prefeitura executando gerará resultado, eu acho que tem que ter uma cota da prefeitura e uma cota dos empresários, mas tem que ser um negócio sério. (Entrevistado 03)	Responsabilidade e compromisso
	[...] Tem diálogo, tem entendimento do perfil, não tem ninguém viajando sozinho, assim, o CTTI pensa numa coisa e discute conosco, eu acho isso importante. Teve algumas ações da secretaria que foi fora do que foi conversado, mas depois retomamos para dentro da prefeitura e falamos, olha não dá pra ter este tipo de ação (Entrevistado 02)	Responsabilidade e compromisso / Planejamento e execução de programas e projetos
	[...] Não adianta fazer uma coisa que dá margem para ter roubo, que dá margem para uma pessoa não contribuir, para desvio, então é se não fizer a coisa séria, o pessoal não vai gostar. E coisa transparente. Projeto transparente. (Entrevistado 03)	Transparência de informações
	Aí o que acontece, a equipe destas pousadas ficaram treinadas, as concorrentes não ficaram. Eu achava que deveria ter o treinamento para quem não fez e a partir daí, todo mundo falar a mesma língua. (Entrevistado 3)	Ações de turismo
	crie aí uma equipe, que sejam três pessoas, colocam uns caras feras e botam eles pra dar palestras. Um dia vai ser na escola, outro dia no estabelecimento. (Entrevistado 3)	Ações de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado 3 aponta uma série de questões relacionadas ao turismo em Tiradentes. Pode-se destacar em que consiste a Responsabilidade e compromisso, a visão do entrevistado mostra uma responsabilização tanto do poder público quanto da iniciativa privada na execução de projetos de desenvolvimento do turismo. Esta visão não é predominante, pois, em outros momentos, percebe-se uma maior responsabilização da população por parte do poder público, sobretudo, no nível municipal.

Em outro trecho, quando se trata de responsabilidade e compromisso no planejamento e execução de programas, conforme o relato do entrevistado 2, é observado que existe uma atitude proativa das instituições responsáveis por desenvolver o turismo em Tiradentes, ao perceber um equívoco do poder público municipal, no que havia sido conversado com as demais instituições, elas retomaram o diálogo, de modo a impedir o tipo de ação que estava sendo proposto.

Quanto à transparência dos projetos, o entrevistado 3 ressalta pontos que vêm ao encontro de elementos que estão presentes nas diversas conotações de governança. Conforme Guimarães (2013), possuem aspectos como regras, sistemas, processos e ferramentas capazes de dar suporte ao enfrentamento de questões complexas, dinâmicas e diversas.

Referente às ações de turismo, há uma percepção do entrevistado 3 que remete à profissionalização de toda cadeia turística, envolvendo todas as empresas que atuam em um setor, por exemplo, a se capacitar e, assim, desenvolver não só um estabelecimento individualmente, mas, sim, todo o destino turístico.

Em outro relato, ainda do entrevistado 3, agora com foco nas ações de sustentabilidade, ele destaca a importância de informar sobre a coleta seletiva não só às pessoas envolvidas com a atividade turística e os estabelecimentos que se beneficiam deste setor, mas, sim, a toda sociedade com difusão de informações nas empresas, escolas e demais grupos da população local. Com tal visão, é possível perceber o entendimento de utilizar o turismo não só para fortalecer a atividade no município, mas, sim, para Desenvolvimento Regional dos que vivem naquele contexto.

Referente à rede semântica Percepções relevantes e participação da população, um relato específico da atuação do IER cabe ser destacado:

[...] eu acho que o IER perdeu um pouco deste crédito com as outras instituições, com a comunidade, por este afastamento, então, agora, retomar isto é mais difícil. A proposta do IER até este ano não é ir lá, trabalhar a

comunidade novamente e tal. [...] temos que repensar essa causa. [...] queremos tornar a ER como Santiago de Compostela, que sempre foi o nosso foco [...] (Entrevistado 10).

Em algumas falas já citadas anteriormente nesta pesquisa, é demonstrada certa insatisfação dos entrevistados com a atuação do IER na região. O relato acima destaca a necessidade de voltar a trabalhar diretamente com as comunidades. Como apontado no relato, o turismo de Santiago de Compostela é o foco da Estrada Real, assim, vale destacar que Peters e Pierre (1998) afirmam que, na Europa, o que abriu caminho para as novas formas de governança foi a longa tradição de envolvimento da sociedade na defesa de seus interesses junto ao Estado.

Analisando uma percepção relevante, no que diz respeito ao código dificuldades, é destacada uma limitação do CTTI, a falta de um departamento jurídico:

[...] É um desafio, pois tem todo o aspecto jurídico envolvido, pedimos o auxílio a AMVER para ver qual o caminho a ser seguido, pois como aqui não tem um departamento jurídico, eu normalmente utilizo o jurídico de cada prefeitura (Entrevistado 11).

Observa-se que a cooperação existente entre as instituições pode suprir certas necessidades estruturais na governança da atividade turística. Conforme apontam Shone e Memon (2008), o princípio da colaboração institucional, seguindo uma corrente regionalista, tendem a aumentar a capacidade do turismo em gerar bem-estar para as comunidades.

No que consiste a rede semântica entre percepções relevantes e o código 'Planejamento e execução dos projetos', observa-se a forma de atuação do CTTI:

[...] vejo a disponibilidade e qual a ação planejada e vejo se há recurso para isso. Se não há, ou eu vou captar fora, via estado, governo federal, vejo se tem algum edital aberto para isso, e onde buscar, via deputado, eu tento achar todos os caminhos possíveis primeiro antes de tirar o dinheiro de dentro do CTTI. O recurso dentro do CTTI normalmente é o último a ser mexido, até porque temos o recurso muito reduzido (Entrevistado 11).

A autonomia administrativa e financeira permite ao CTTI buscar soluções para o fortalecimento da atividade turística da região. A proatividade da atuação da instância de governança do turismo auxilia tanto o município, no planejamento e execução de suas políticas de turismo, quanto a região, uma vez que existe uma coordenação e direcionamento das ações.

Outra percepção relevante que vale destacar refere-se à rede semântica criada com o código 'conflito'. Em vários relatos, alguns apontamentos dos entrevistados são

bastante consideráveis à compreensão da atuação das instituições e identificação de possíveis gargalos existentes nas ações de turismo.

[...] O IER poderia estar engajado, mas é só nome. Desculpa falar mas é isso. O SEBRAE fala que houve uma seleção, mas os demais artesãos não foram nem informados. Fica ruim para a prefeitura, pois parece que a prefeitura articulou com os artesãos, sendo que a prefeitura não sabia. É um problema recorrente (Entrevistado 7).

[...] Acho que tem que mudar a cabeça destes empresários, principalmente de MG, você é mineiro você sabe. Essa cultura dos inconfidentes é impressionante, é muito difícil e quanto mais você vai para uma região do interior, mais forte é, mais difícil trabalhar com este pessoal. Já fizemos muitos projetos para trabalhar com eles, até uma hora que nós vimos que não tem como mais, agora temos poucos recursos, já fizemos de tudo (Entrevistado 10).

Os relatos destacados evidenciam certa insatisfação tanto da atuação de organizações de apoio e de fomento ao turismo quanto com empresários do setor. Tal conflito gera um desgaste muito forte das relações e causa uma perda de credibilidade por ambas as partes. A capacidade de trabalhar eficazmente em parceria é um elemento essencial para a boa governança do turismo (BOVAIRD e LÖFFLER, 2003). Guimaraes (2013) aponta que, para o sucesso da governança, os atores precisam estar em concordância acerca de um determinado problema, cooperar para resolvê-lo e, sobretudo, entender a interdependência existente, a divisão de responsabilidade e necessidade de liderança compartilhada por parte dos envolvidos.

Foi constatado, também, conforme relatos, o resultado das ações:

[...] Na hora que estruturamos a ER ela não era mais virtual, ela começou a existir, você vê ao longo dos anos, a cada ano que você passa na ER podemos ver um empreendedor novo, aquele que estava meio capenginha ali, o cara melhorou o seu estabelecimento, quando você fala, ah não já abriu uma pousada ali, uma pousada lá, um restaurante não sei aonde (Entrevistado 10).

O próprio programa Estrada Real gerou um movimento empreendedor nos municípios que faziam parte do roteiro. Alguns conseguiram se desenvolver mais que outros e hoje possui na atividade uma importante fonte de geração de emprego e renda, como, por exemplo, o município de Tiradentes.

Quanto ao calendário de eventos, vale destacar que ainda precisa ser melhorado e integrado com os municípios da região:

[...] Eles pensam ainda muito só no município. Quem faz muito isso é o CTTI, ou tenta fazer essa integração. [...] os municípios têm uma visão limitada, além de recursos limitados para fazer isso, mas alguns circuitos já têm feito, e o aspecto político também pesa muito sobre isso (Entrevistado 12).

Buscar a integração dos três municípios na construção de um calendário de eventos anuais ainda é um grande desafio. Apesar de haver iniciativas e atuação do CTTI, para buscar este ideal, aspectos políticos, muitas vezes, limitam o poder de articulação do circuito. Como Tiradentes já possui um calendário consolidado, torna-se uma dificuldade para municípios com menor apelo turístico, como, por exemplo, Prados fazer frente às negociações de construção do calendário coletivo.

No entanto já existe um movimento, no qual se busca desenvolver ações conjuntas, que é o caso do roteiro musical:

[...] Então já fizemos três reuniões para tentar alinhar e ver quais ações realmente consegue fazer em conjunto. Uma das ideias, por exemplo, não sei se vamos conseguir concretizar até o final desta administração, que é um roteiro musical. Estas quatro cidades têm essa parte musical muito forte, de orquestras, banda, então nossa intenção, já tem um levantamento feito em São João Del Rei, Tiradentes nestas quatro cidades que te falei, e nós temos essa intenção. Um roteiro, inclusive, com visitação às sedes das orquestras mais antigas, vamos ver se conseguimos (Entrevistado 1).

Observa-se que a atitude cooperativa indica uma predisposição em desenvolver algo que venha beneficiar a região e, no caso da fala acima, destaca-se o roteiro musical a ser criado nos municípios de Tiradentes, Prados, São João Del Rei e Santa Cruz de Minas. Para que a cooperação possa avançar e superar alguns entraves gerados pela rivalidade, é necessária a criação de laços de confiança recíprocos entre os municípios (GOMES, 2007; TOMAZZONI e COSTA, 2015). Neste aspecto, a atuação do CTTI como instância de governança do turismo regional tem um papel fundamental no processo.

Analisando a rede Semântica criada com o código 'Marketing do turismo', pode-se ainda ampliar a perspectiva cooperativa para este aspecto. A divulgação da imagem da região, e não só do município, amplia significativamente o potencial mercadológico do turismo, uma vez que existe uma diversidade cultural, de atrativos turísticos, de produtos e serviços que agregam valor ao turismo da região. Lopez (1997) já destacava que a competitividade do produto turístico é altamente dependente da qualidade, imagem, organização e sustentabilidade do destino geográfico em geral.

Outro ponto relevante, destacado por um entrevistado, refere-se à promoção e visibilidade da região:

A vinda do facebook, instagram, as redes sociais ajudaram bastante nessa promoção e visibilidade do CTTI. Antes nós ficávamos correndo atrás dos jornais para ver se publicava algo, hoje está o contrário, muita gente que nos

segue e isso virou uma referência, aí as cidades entenderam este trabalho, dentro do que fazemos de planejamento. Nós temos sim, algumas atividades isoladas, por exemplo, quero fazer um piloto, todas as ações, ver a proposta, ela pode ser um piloto, testar em uma cidade e replicar nas outras. Se não existe essa possibilidade, aí a ação é só do município.

Aproveitar as novas tecnologias, para o planejamento do turismo na região, vem sendo uma das estratégias utilizadas pelo CTTI, que vem gerando bons resultados, sobretudo, quanto à divulgação e maior visibilidade da região.

As parcerias firmadas, no sentido de ampliar resultados e diminuir custos, também, são destacadas como percepções relevantes nos relatos, como, por exemplo, a viabilização para participação na Feira de Turismo da Associação das Agências de Viagem de Ribeirão Preto e Região (AVIRRP), em Ribeirão Preto/SP:

[...] tenho 6 agências de receptivo dentro do CTTI. Fiz a proposta para as 6, disse, nós vamos levar, temos o stand lá em parceria com a ER na época, vamos dividir os R\$ 10.000 para 7, que são os 6 receptivos mais o CTTI, será dividido igualmente para todos, fica muito mais barato para cada um do que se fosse fazer pagar R\$ 10.000, pois o CTTI não estaria lá e eles também não estariam, porque o valor é muito pesado para uma pequena empresa. Eles toparam, deu um mil e poucos reais para cada um, o recurso veio para o CTTI, o CTTI gerenciou isso, fez o contrato, pagou o stand e aí eles viram o retorno, pois eles foram e negociaram direto com o operador e tiveram contato direto com trades de outros locais que eles não tinham por aqui, que ficava mais difícil fazer isso por internet, por telefone. Eles amaram a proposta pois ficou barato [...] (Entrevistado 11).

Conforme fala já apontada no Quadro 7, apesar da existência de possível concorrência entre as agências de receptivo na região, a articulação do CTTI, para promover a participação de todas essas empresas na feira, que, segundo o entrevistado “*é a maior feira de turismo segmentado do interior de São Paulo*”, foi determinante. A governança de ações deste tipo, para viabilizar e criar oportunidades de promoção do turismo na região, é um dos importantes papéis desenvolvidos pelo circuito turístico.

Ao analisar o código ‘prioridade das ações’, observa-se que a atuação do IER nem sempre era condizente com os princípios de governança, conforme previstos por Kooiman (1999), o qual afirmava que a participação é um dos principais elementos para o sucesso de governança. No relato abaixo, ao ser perguntado sobre as prioridades das ações, foi apontado que:

Sempre foram em função das necessidades da ER e os interesses também. Mas quem sempre deu a palavra final nos projetos, sempre foi o IER (Entrevistado 10).

Em virtude de sua natureza formal e tendo como principal fomentador a FIEMG, as decisões sobre prioridades das ações de turismo dentro do IER nem sempre poderiam considerar a opinião dos demais atores envolvidos. Com tal postura, verifica-se uma limitação da instituição quanto ao exercício de instância de governança do turismo regional.

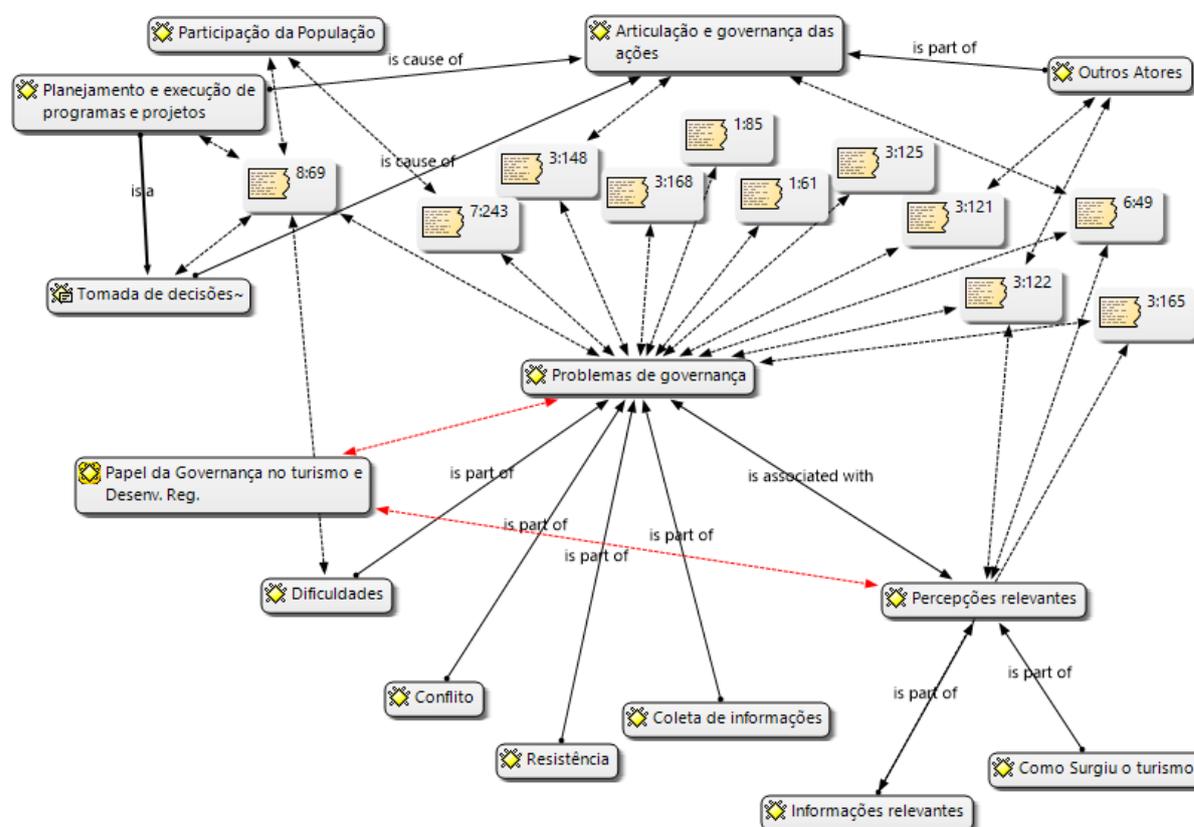
Em uma análise da rede semântica com o código 'Igualdade e inclusão social', no município de Tiradentes, é apontada uma preocupação com o envolvimento da população, nos grandes eventos realizados no município, não somente para prestigiar, mas, sim, para prestar serviços que exigem melhor qualificação:

O turismo tem o foco social, mas a população utiliza pouco. Mas a população utiliza pouco deste eventos que acontecem nas cidades. Mas a população utiliza pouco, porque fica parecendo que aquele evento é para o turista, e o evento é muito mais do que para o turista. Alguns eventos têm colocado bem mais explícito para a população, igual a mostra de cinema em Tiradentes, eles têm feito ações específicas para a população local. A contratação, para estes eventos, ela já é feita praticamente toda aqui na região, isso é uma cobrança que os conselhos fazem, não só para cargos de limpeza, pois antes era assim, você contratava local só para limpeza e segurança, o resto vinha tudo de fora para poder montar. Hoje isso já mudou, aí os cursos de qualificação do SENAC, SEBRAE ajudaram muito. Porque você tem qualificação, você tem pessoal qualificado aqui para fazer este tipo de serviço, que não é só operacional, num nível mais baixo, mas sim em todos os níveis. Nós temos hoje produtores culturais que atuam na produção mesmo destes eventos que são com formação e da região. A movimentação daqui pra isso tem realmente melhorado. Tem realmente a parte de exclusão dos eventos, alguns eventos são mais elitizados que outros, mas normalmente os eventos são abertos, não é uma coisa fechada (Entrevistado 11).

No relato citado, pode-se concluir que a atividade turística promove a inclusão social, que é uma dos elementos do Desenvolvimento Regional, conforme defendido por Tomazzoni (2007). Dallabrida e Becker (2008) complementam que o Desenvolvimento regional necessita ser capaz de promover os atores agentes regionais à condição de sujeitos que envolvam os territorializados. Neste sentido, além da população consumir o produto/serviço turístico promovido no município, ela também é responsável por desenvolvê-lo, gerando ocupação e renda em toda cadeia turística do município e região.

No último código analisado, 5 outros novos códigos foram identificados nas redes semânticas criadas a partir dos relatos dos entrevistados.

Figura 35: Problemas de governança – Rede semântica do Atlas TI



Fonte: Elaborado pelo autor pelo *Atlas TI*.

Conforme já tratado anteriormente e demonstrado também na Figura 35, a rede existente entre os códigos 'Problemas de governança' e 'Percepções relevantes' apontam para algumas restrições jurídicas impostas na atuação do IER que acabou por comprometer sua participação mais efetiva nos projetos de turismo em toda Estrada Real.

O que tá pegando é um convênio [...], a prestação de contas, que já passou em uma instância e aceitaram, agora está em uma outra, por uma questão que acho que foi mal falada ou foi mal conversada na época [...] (Entrevistado 10).

Situações deste tipo, quando há processos jurídicos envolvidos e que impedem a atuação de instituições com o poder e a relevância do IER, acabam comprometendo todo o planejamento de ações de turismo na região. Cabe à instância de governança regional buscar saídas para resolver o problema que, por mais que seja de uma instituição participante, compromete o planejamento previamente estabelecido para fortalecer a atividade turística dos municípios.

A articulação das ações, também, foi apontada como passível de melhoria, sobretudo, quando envolve algumas ações isoladas por parte das instituições parceiras ou outros atores, que não estão dentro de nenhum projeto ou programa de desenvolvimento do turismo, mas que, em sua execução, podem sobrepor outra ação semelhante a um projeto maior, gerando a sensação de que existem cursos e qualificações repetidas aos empresários, gerando desmotivação nos participantes.

[...] Já ocorreu de secretaria estar desenvolvendo uma ação de capacitação, com SENAC, UFSJ e pouco tempo depois o SEBRAE chega com uma proposta de capacitação para os empresários. Poxa, sei da importância em se capacitar, mas talvez a prioridade num segundo momento não seja a capacitação e exista outra demanda [...] (Entrevistado 6).

Tal problema pode ser superado, se as instituições que desejam desenvolver ações deste tipo consultassem a instância de governança, seja ela municipal, como o COMTUR, ou regional, como o CTTI, para verificar a real necessidade a ser priorizada no momento, para o público alvo que se deseja atingir.

Outro fator que costuma gerar alguns problemas consiste na composição dos COMTURs. Cada município possui autonomia para constituir-lo desde que respeite os limites legislativos. Existem algumas variações quanto aos estatutos destes conselhos dentro dos municípios que compõem o CTTI e geram desequilíbrios na participação da população.

[...] dentro do CTTI os conselhos não são paritários, o único paritário é o de São João Del Rei, o de Tiradentes é 85% de iniciativa privada, sociedade civil, e representatividade do poder público é o representante do prefeito e a secretaria de turismo, o resto participa sim, quando vamos discutir algo relacionado à saúde, o secretário de saúde é convidado para poder falar disso, o voto dele é válido, mas acabou este assunto, ele não passa a ser membro. Ele é membro convidado com direito a voto mas específico. Isto está no estatuto. Isto foi uma das ações que gerou prêmio para o CTTI [...] (Entrevistado 11).

Cabe ressaltar que, conforme destacado por Dallabrida e Becker (2008), a gestão territorial, a partir de estruturas de governança, possui uma direta relação com a ampliação da prática democrática. Desenvolver a atividade turística sobre tais preceitos resultará numa maior responsabilização da sociedade com seu futuro e maior exercício da cidadania. O progresso permanente da região e de cada indivíduo pertencente a ela é um processo de mudança social sustentada que caracteriza o Desenvolvimento Regional.

#### 4.5 Síntese analítica da Governança do Turismo e o Desenvolvimento Regional

Retomando a análise dimensional do turismo e Desenvolvimento Regional proposta por Tomazzoni (2007), neste capítulo, observam-se pontos comuns nos três municípios analisados, quanto aos sete elementos da dimensão organizacional, referentes ao poder e capital social, gestão sistêmica, divulgação e imagem, mercadologia e comercialização, planejamento, empreendedorismo e inovação e conhecimento.

##### 4.5.1 Poder e Capital Social

De acordo com Tomazzoni (2007), o elemento Poder e Capital Social consiste nas organizações, entidades e empresas públicas e privadas que exercem poder econômico, poder político e poder simbólico sobre as decisões do Turismo em cada município.

No Quadro 11, é possível observar que o CTTI está presente entre as instituições e instâncias de decisão, nos três municípios analisados e, ainda, é a instância com maior influência no turismo regional. Tal constatação foi feita, a partir dos relatos das entrevistas, documentos consultados, como estatutos dos Conselhos Municipais de Turismo em que o CTTI possui representatividade e relevante participação, Lei Estadual nº 13.341 de 2000, artigos científicos sobre o tema, dentre outras fontes (OLIVEIRA, JANUÁRIO, 2007; SETUR/MG 2007, 2010, 2012; CIRCUITO TURÍSTICO TRILHA DOS INCONFIDENTES, 2010; OLIVEIRA e FUCHS, 2013):

Quadro 11: Instituições que exercem Poder e Capital Social

Elemento	Município	Instituições
Poder e Capital Social	Prados	Secretaria de Turismo e Cultura / COMTUR / CTTI
	Tiradentes	Secretaria de Turismo e Cultura / COMTUR / CTTI / Asset
	São João Del Rei	Secretaria Municipal de Cultura, Turismo, Esporte e Lazer / COMTUR / CTTI / ACI
	Região	CTTI / Secretaria Estadual de Turismo / IER

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao poder político e simbólico nos municípios, o COMTUR possui um papel central nas decisões relacionadas ao turismo, considerando uma variação no grau de influência de cada conselho, nos respectivos municípios, destacando para o COMTUR de Tiradentes com maior influência sobre as decisões do município.

Perguntas relacionadas ao Planejamento do turismo, prestação de contas, articulações das ações em Tiradentes, foi demonstrada nos relatos a relevância do COMTUR do município nas decisões tomadas:

[...] O Conselho ele sempre foi muito atuante dentro do município [...] (Entrevistado 1).

[...] Através do COMTUR. Tudo através do COMTUR. Qualquer questão que direcionado que tem envolvimento direto ou indireto com o turismo é discutido no COMTUR (Entrevistado 1).

[...] As associações que exercem maior poder no turismo é a Asset e o COMTUR. Muito do COMTUR, porque ele é deliberativo, então tem um poder maior, mas eu acho que a associação tem a maioria das coisas que passam e temos um poder grande (Entrevistado 2).

[...] É tudo decidido dentro do Conselho [...] (Entrevistado 11).

Apesar de todos os municípios em análise possuírem o Conselho Municipal de Turismo, o de Tiradentes é referência no quesito atuação, inclusive, para os representantes dos Conselhos de Prados e São João Del Rei.

A Associação Empresarial de Tiradentes (ASSET), também, possui papel relevante nas ações de turismo no município e tem sua representatividade no COMTUR.

A Secretaria de Turismo e Cultura de Tiradentes desenvolve sua Política Pública de Turismo, coordena o Plano Municipal de Turismo e tem seus projetos e ações sempre submetidos a discussões no COMTUR.

O IPHAN é outra instituição representada no COMTUR com grande influência nas ações desenvolvidas no município e apontada, em relatos dos entrevistados, como muito restritiva, em virtude de todo o patrimônio arquitetônico tombado em Tiradentes.

Outras instituições/instâncias como Associação de Moradores, Instituto Histórico e Geográfico, Agência de Receptivo Turístico, SESI/FIEMG, Poder Legislativo e Departamento de Meio Ambiente, são as demais representações que compõem o COMTUR de Tiradentes.

Já no município de Prados, a representação do Conselho Municipal de Turismo possui a seguinte formação: Indicado do Executivo Municipal, indicado do Poder Legislativo Municipal, setor de Hospedagem, setor de Alimentação, setor Rural e Meio Ambiente, segmento Artístico, Associações de Bairro, Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes.

Quando perguntado sobre a instituição com maior poder, o CTTI e o COMTUR foram apontados pelos entrevistados como instituições/instâncias de maior influência

[...] O CTTI tem maior poder. Depois vem a associação das cidades históricas que nós fazemos parte (Entrevistado 7).

[...] O Conselho [...] (Prados) funciona e funciona bem (Entrevistado 11).

[...] O quórum do Conselho de Prados tem sido bem acima do mínimo em todas as reuniões [...] (Entrevistado 11).

No município de Prados, foi possível perceber uma atuação ativa do COMTUR, moderada, sobretudo, pelo representante do CTTI. A Secretaria Municipal de Turismo e Cultura é considerada a maior fomentadora da atividade e não foi constatada uma atuação ativa da associação empresarial perante as ações de turismo no município, fato este que pode ser observado na própria, representação no COMTUR, em que há representantes de setores específicos, mas não da Associação Empresarial.

Em São João Del Rei, a composição do COMTUR é formada por: indicado pelo Executivo Municipal, representante do segmento Empresarial (ACI), Secretaria Municipal de Turismo, Conselho Municipal de Patrimônio, Associação Regional Produtores Agrícolas – ARPA, Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, Associação de Hotéis e pousadas de São João Del Rei e Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos.

O poder e influência do COMTUR de São João Del Rei não foram apontados nas entrevistas como os mais relevantes. Observa-se uma percepção maior nos relatos da atuação das instituições:

[...] Mas uma questão importante a ser levantada é que os Conselhos são pouco atuantes, pois falta proatividade dos parceiros, uma vez que muita coisa é centralizado na secretaria, e precisa ser melhorado este ponto (Entrevistado 4).

[...] Essas instituições como o CTTI, IER são as instituições que exercem maior poder de decisão nos projetos de turismo da cidade (Entrevistado 5).

[...] Com base neste plano, a secretaria busca parcerias com o CTTI, IER, Secretaria do Estado, Governo Federal, SEBRAE, SENAC e outros parceiros (Entrevistado 4).

[...] O CAT é fruto de uma parceria da Secretaria Municipal de Turismo e o CTTI (Entrevistado 4).

[...] a representatividade dos empresários se dá mais através da ACI, que a partir dela conseguimos levar as demandas para a Secretaria de turismo, CTTI, SEBRAE, IPHAN e outras instituições na cidade (Entrevistado 6).

Com base nos relatos coletados sobre poder e capital social das instituições em São João Del Rei, observa-se que a Secretaria Municipal de Cultura, Turismo, Esporte e Lazer, por meio da superintendência de turismo, é o órgão que possui maior influência e poder sobre as decisões de turismo no município. Vale ressaltar que, conforme apontado por um entrevistado, no próprio Plano Municipal de Turismo do município, uma das diretrizes é desenvolver o COMTUR:

[...] algumas das diretrizes da Política Municipal de Turismo são desenvolver o Conselho Municipal de Turismo (Entrevistado 4).

O COMTUR de São João Del Rei, comparado aos Conselhos dos demais municípios, com base nos relatos dos entrevistados, talvez, não desenvolva um papel de expressiva relevância nas decisões sobre turismo, sobretudo, se comparado ao COMTUR do município de Tiradentes. Outro ponto a ser observado é que, na própria composição do Conselho, não existe uma representatividade direta da população, como, por exemplo, membro de associação de bairros, membros estes que tanto nos Conselhos de Prados quanto nos de Tiradentes possuem representantes.

De acordo com os relatos dos entrevistados, é possível constatar que o CTTI é a instituição que mais influencia o turismo regional desenvolvido no Campo das Vertentes. Programas, projetos e ações de turismo em nível estadual, direcionados pela Secretaria Estadual de Turismo, são planejados e executados pelo CTTI. Percebeu-se que, no passado, considerando o período de consolidação do roteiro da Estrada Real, até por volta de 2007, o IER possuía um papel de grande relevância no desenvolvimento do turismo não só na região como em todo o Estado de Minas Gerais. Entretanto, com o fortalecimento dos Circuitos turísticos, as limitações de atuação do IER e alguns conflitos e dificuldades enfrentadas pela instituição, hoje não se percebe, nos municípios analisados e na região do Campo das Vertentes, um papel de liderança da atividade turística exercida pelo órgão que, inclusive, possui representatividade legal apenas no COMTUR de Tiradentes, não participando de decisões nos demais Conselhos.

De acordo com Tomazzoni (2007), ainda tratando-se do elemento poder e capital social, é importante destacar o orçamento dos municípios referente à atividade turística. Deste modo, conforme dados disponíveis nos portais dos municípios, link “transparência”, com base na Fundamentação legal: art. 2º, inciso X - Instrução Normativa nº 28/1999 – TCU, os orçamentos anuais de despesas nos anos de 2014, 2015 e 2016 apresentaram os seguintes números:

Tabela 18: Orçamento anual de despesa 2014

2014			
	Sec. Turismo e Cultura (*Esporte e Lazer)	%	Total despesas do Município
Prados	448.100,00	2,83%	15.816.186,00
Tiradentes	697.480,00	2,71%	25.710.607,48
SJDR *	4.005.800,00	2,16%	185.314.000,00

Fonte: Portal transparência municipal.

Tabela 19: Orçamento anual de despesa 2015

2015			
	Sec. Turismo e Cultura (*Esporte e Lazer)	%	Total despesas do Município
Prados	718.500,00	4,41%	16.307.477,00
Tiradentes	952.905,00	4,27%	22.303.879,00
SJDR *	2.418.500,00	0,96%	250.926.440,00

Fonte: Portal transparência municipal.

Tabela 20: Orçamento anual de despesa 2016

2016			
	Sec. Turismo e Cultura (*Esporte e Lazer)	%	Total despesas do Município
Prados	734.900,00	4,24%	17.331.073,00
Tiradentes	950.130,00	3,97%	23.939.580,00
SJDR *	2.247.000,00	0,94%	238.945.158,00

Fonte: Portal transparência municipal.

Vale observar que somente os municípios de Prados e Tiradentes possuem Secretaria Municipal exclusiva de turismo e cultura. O Município de São João Del Rei detém uma secretaria integrada de cultura, turismo, esporte e lazer, dividida em superintendências. Deste modo, o orçamento divulgado no portal de transparência do município possui valores globais das secretarias e não subdivididos por superintendências, comprometendo, assim, uma análise precisa de investimentos realizados, especificamente, na área de cultura e turismo.

Em uma análise geral, observa-se que o município com menor orçamento para a Secretaria de Cultura e Turismo é o de Prados, seguido por Tiradentes e, posteriormente, São João Del Rei, neste último o orçamento é integrado com as áreas

de esporte e lazer. No entanto, considerando o valor total do orçamento dos municípios em termos percentuais, o município que tem o maior percentual do orçamento total investido em turismo e cultura, é o município de Prados, considerando os últimos três anos. São João Del Rei, apesar de ter o maior valor em termos absolutos, investido nas áreas de turismo, cultura, esporte e lazer, considerando o orçamento total do município, é o que possui o menor percentual investido nestas áreas.

#### 4.5.2 Gestão Sistêmica

A gestão sistêmica do turismo no Campo das Vertentes é comandada pelo Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes. A coordenação das ações, o desenvolvimento do ambiente cultural favorável à comunicação e cooperação, são pontos relevantes apontados nos relatos das entrevistas:

[...] nós nunca tivemos dentro do CTTI tanto prefeito entrando aqui e sentando para discutir (Entrevistado 11).

[...] se eu for fazer uma ação promocional na trilha, é muito mais fácil, ao invés de procurar o SEBRAE, procura o circuito, pois eles já têm a articulação com esse povo todo e o contato de todo mundo (Entrevistado 10).

[...] o que percebo é a presença constante do CTTI nas ações que são desenvolvidas (Entrevistado 8).

[...] acho que, na realidade, este Desenvolvimento Regional, que é muito papel do CTTI, pode ser mais bem trabalhado, pois a pessoa que fica e descobre que tem mais coisas interessantes pra fazer, as chances dela ficar hospedada em Tiradentes é maior (Entrevistado 2).

[...] O CTTI tem maior poder (Entrevistado 7).

[...] de modo geral, a articulação se dá por intermédio do CTTI, Secretaria Estadual, IER, SEBRAE (Entrevistado 4).

Conforme afirma Tomazzoni (2007), a existência de coordenação regional centralizadora e articuladora, para implementação de planos, a articulação e organização das entidades responsáveis pela gestão do turismo são aspectos essenciais, na gestão sistêmica do turismo, papel este que nos três municípios analisados e na região do Campo das Vertentes vem sendo exercido pelo CTTI.

Entretanto vale destacar uma limitação estrutural do CTTI, que, em virtude da equipe bastante reduzida, encontra restrições de atuação perante a extensão em que o circuito atua.

#### 4.5.3 Divulgação e imagem

O trabalho de divulgação da imagem regional ocorre de maneiras distintas. Existe a divulgação geral do destino Estrada Real, cujo apelo mercadológico do produto Estrada Real gerou benefícios na imagem dos municípios que compõem o destino turístico. O papel de divulgação e fortalecimento da imagem ER é realizado pelo IER, que possui como um dos principais objetivos realizar o marketing do destino.

A estratégia de divulgação do destino ER utiliza desde as mídias digitais, rádio, televisão, revistas, jornais, participação em feiras e exposições, produtos como passaporte da Estrada Real, parceria com montadoras para montagem de versão especial de veículos com o tema Estrada Real, instalação de marcos em todo destino turístico, dentre outros.

Figura 36: Lançamento série especial do Doblò Adventure (2005)



Fonte: Plasma Design (2005).

Conforme apresentado na Figura 36, em 2005, a Fiat Automóveis, em parceria com o IER e a FIEMG, lançou uma versão especial de um de seus modelos denominado Doblò Adventure Estrada Real.

Figura 37: Passaporte Estrada Real



Fonte: Instituto Estrada Real (2015).

O passaporte Estrada Real é outro produto desenvolvido pelo IER que possibilita ao turista registrar os municípios aos quais visitou do roteiro. No percurso existem diversos pontos de carimbo, nos quais, após percorrer todas as cidades de um dos Caminhos da ER, é possível solicitar um Certificado. Caso o turista percorra os quatro Caminhos da ER e obtenha todos os carimbos, ele poderá solicitar o Certificado Especial.

Figura 38: Marcos da Estrada Real



Fonte: WikimediaCommons<sup>1</sup>.

Os marcos da ER são sinalizações presentes em todo o roteiro, a fim de orientar o turista. Cada marco possui informações históricas sobre o local no qual está instalado com coordenadas geográficas.

Quanto à divulgação mais regional, restrito ao Campo das Vertentes, o CTTI desenvolve tal função, mas sem se desvincular da imagem da Estrada Real. Tanto é que, em vários eventos e feiras, são estabelecidas parcerias, para que tanto a marca Estrada Real quanto a marca do Circuito turístico Trilha dos Inconfidentes sejam divulgadas de forma conjunta.

Além de divulgação, o CTTI desenvolve um importante papel de articulação entre os municípios, tanto no planejamento das ações, definição de calendário de eventos, viabilização financeira, suporte na elaboração de políticas e planos de turismo, dentre outros.

Nos três municípios analisados, o conjunto arquitetônico, a religiosidade, a musicalidade, o artesanato são aspectos marcantes que despertam no turista a busca

---

<sup>1</sup> Estas imagens foram acessadas no dia 15/09/2017 de um site que disponibiliza, entre outros, imagens, som, vídeos e mapas digitalizados, cujo endereço eletrônico é <[http://commons.wikimedia.org/wiki/Main\\_Page](http://commons.wikimedia.org/wiki/Main_Page)>

por atrativos culturais, históricos e gastronômicos na região. A imagem da região é vinculada à história do país, à exploração do ouro, à tradição das festividades religiosas, às artes sacras, ao barroco mineiro e às festas tradicionais que preservam os costumes e ritos. Deste modo, o posicionamento da região em cenário nacional quanto à referência no turismo histórico proporciona a visibilidade de uma imagem turística diferenciada.

#### 4.5.4 Mercadologia e comercialização

A estrutura turística da região dispõe de um grande número de hotéis, pousadas e restaurantes, principalmente, no município de Tiradentes. Nesses dois, restaurantes já foram listados no *ranking* dos 50 melhores restaurantes do país no Guia Quatro Rodas. No *ranking*, o restaurante é avaliado, de acordo com uma ficha técnica desenvolvida pelo Guia Quatro Rodas que avalia o *couvert*, a entrada, o prato e a sobremesa. Tiradentes, também, possui pousadas premiadas com certificado de excelência do TripAdvisor, que premia os estabelecimentos do setor de turismo e hotelaria que oferecem um serviço de alta qualidade.

O Comércio, em geral, é bastante intenso na região, com destaque para São João Del Rei, que, por ser uma cidade polo regional, possui uma infraestrutura comercial diversificada que atende tanto o município como outras cidades vizinhas.

De acordo com informações divulgadas no portal das prefeituras dos municípios, foi possível levantar o números de eventos com edições anuais realizadas nos municípios analisados:

Tabela 21: Número de eventos anuais nos municípios

Eventos	Prados	São João Del Rei	Tiradentes
Festas / Feiras	9	12	9
Festivais	1	2	8
Exposições	1	2	1
Encontros	2	2	1
Congressos/Conferências	-	1	-
Seminários	-	1	-
Manifestações desportivas	2	1	1
Outras manifestações	1	3	3

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos portais oficial das prefeituras municipais (2017).

São João Del Rei possui uma boa infraestrutura como centro de convenções, auditórios, teatros capazes de sediar eventos com um grande número de pessoas.

Tiradentes possui tradição em sediar grandes festivais, como o Festival de Gastronomia, Tiradentes Vinho e Jazz Festival, Mostra de Cinema, entre outros. Prados, apesar de possuir infraestrutura limitada e pouca tradição em grandes eventos, alguns eventos que, inicialmente, atraíam apenas a comunidade local, atualmente, tornaram-se expressivos no município, atraindo turistas de várias regiões, como carnaval de rua, Festival de Música, Exposição Agropecuária e Feira Artesanal.

O marketing desenvolvido na região inclui produtos e serviços que envolvem o resgate cultural, com museus, igrejas e casarões centenários; o roteiro gastronômico com ênfase na culinária mineira; as artes com grupos teatrais, visitas guiadas, contação de histórias e lendas da região; o artesanato com destaque para peças produzidas em estanho, madeira, ferro, couro; a música com orquestras e grupos centenários; o turismo rural em fazendas do século XVIII e XIX; a visitação a vilas e colônias italianas e o turismo de aventura, com roteiros de trilhas pelas Serras de São José e Serra do Lenheiro, cachoeiras e prática de esportes radicais.

Atualmente são ofertados alguns roteiros regionais que podem ser realizados pelos turistas. O roteiro regional envolve a visita ao distrito de Bichinho, Prados, Resende Costa/ Coronel Xavier Chaves e visa apresentar o artesanato produzido nos municípios; visitar alambiques e apreciar as belezas naturais é uma opção a mais para conhecer municípios tradicionais na produção do artesanato. Outro roteiro refere-se ao passeio de Maria Fumaça de São João Del Rei a Tiradentes, considerado o mais tradicional dos passeios, para quem visita os municípios. Consiste na travessia de 12 km em meio à diversidade ecológica presente no trajeto e paisagens com a arquitetura do século XIX ainda preservadas. Existem, ainda, outros roteiros locais, por exemplo, em Tiradentes, o Tuor Gastronômico e, em São João Del Rei, o Lendas Sanjoanenses.

#### **4.5.5 Planejamento**

A atividade turística no Campo das Vertentes passou a se desenvolver, a partir dos anos 1980, com maior reconhecimento do valor histórico, patrimonial e arquitetônico das antigas edificações dos municípios. Em meio a este processo, algumas ações de preservação e o forte apelo da mídia, sobretudo, em Tiradentes, vieram fortalecendo a atividade na região.

Com o aumento de pessoas envolvidas na atividade artesanal, os eventos que foram sendo realizados nos municípios, a criação de novas empresas no setor de

hotelaria e alimentação, melhora da infraestrutura viária e um novo conceito social de valorização das tradições e da cultura local, contribuíram para o desenvolvimento do turismo na região.

Após os anos de 1990, com a criação do Conselho Estadual de Turismo, é que foi criado o Plano Integrado para o Desenvolvimento do turismo no Estado. A partir disso, vários polos turísticos foram sendo implantados em Minas Gerais. Com a criação da Secretaria Estadual de turismo, criou-se a política nacional com foco nos Circuitos turísticos

Em 1999, com a criação do produto turístico Estrada Real, a região do Campo das Vertentes passou a ter uma relevância maior na atividade turística, pois passou a fazer parte do planejamento estratégico da Estrada Real em nível estadual.

Já nos anos 2000, com a fundação do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, as ações de desenvolvimento do turismo na região passaram a ser planejadas com uma perspectiva mais local/regional, levantando demandas, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos dos municípios.

Com o CTTI em pleno funcionamento, as prefeituras passaram a dispor de suporte e *Know how* sobre a atividade, possibilitando a criação de planos, políticas e ações de turismo.

Dentre os municípios analisados que passaram a dedicar-se mais ao desenvolvimento da atividade turística, destaca-se Tiradentes que se organizou mais rapidamente e hoje possui instâncias de tomada de decisões sobre atividades bem consolidadas, projetos de turismo em curto e médio prazos, Fundo Municipal de Turismo, legislação, regulamentação e controle de ações que impactam diretamente o bom desempenho do turismo no município e, sobretudo, o município desenvolveu uma consciência social junto à população sobre a importância da preservação do patrimônio para que se tenha um turismo sustentado no município.

No município de São João Del Rei, o turismo foi sendo planejado, no decorrer do tempo pelo poder público municipal, mas com muitas variações nas prioridades dos projetos e planos desenvolvidos no município. Vários governos que assumiram a prefeitura preocuparam-se em desenvolver políticas muito voltadas para o período do mandato, sem desenvolver um plano em longo prazo para o desenvolvimento da atividade turística no município. Deste modo, muita descontinuidade foi percebida, no decorrer do tempo, principalmente, no período de mudança de governo. Fato agravante para tal cenário vivido no município é a baixa atuação do Conselho

Municipal do Turismo, de modo que a maior responsabilidade pelas decisões desta área ficaram a cargo da Secretaria Municipal de Turismo.

Já no município de Prados, a atividade turística possui um volume menor se comparado aos demais municípios. Entretanto existe uma estruturação da cidade para buscar um melhor desenvolvimento da atividade, muito motivado pelo destaque do distrito de Bichinho, nos últimos anos, pela oferta de produtos e serviços turísticos que passaram a ser reconhecidos como diferenciados na região. O Município possui um COMTUR atuante, mas ainda demanda um planejamento em médio e longo prazo para fortalecimento da atividade.

Neste contexto, o CTTI busca atuar de forma a equalizar e sintonizar as ações de turismo desenvolvidas na região a fim de que haja uma valorização do potencial turístico de cada cidade, apesar da competição existente entre os municípios pela oferta de produtos e serviços turísticos, prevaleça o espírito de cooperação e união entre eles para o desenvolvimento da atividade como um todo na região do Campo das Vertentes.

#### **4.5.6 Empreendedorismo e inovação**

A região do Campo das Vertentes tem, em seu patrimônio histórico, arquitetônico e cultural, a motivação para o desenvolvimento do turismo. As cidades históricas de São João Del Rei, Prados e Tiradentes se destacam das demais da região por possuírem essa característica semelhante entre si, pelo período de exploração do ouro pela Coroa Portuguesa e sua proximidade geográfica.

O perfil dos empreendedores nos municípios é bastante variado, pois tanto em Prados quanto em Tiradentes diversos empreendimentos do município têm origem familiar e se desenvolveram, expandiram e se diversificaram com o tempo. Já em Tiradentes, percebe-se um movimento diferente. Apesar de diversos empreendedores serem naturais do município, uma boa parte de empresários do município não é natural de Tiradentes e alguns nem mesmo de cidades vizinhas. Com o crescimento do Turismo na cidade, logo nos anos de 1990, estendendo-se para os anos 2000, muitas pessoas de outras regiões do Brasil, grupos empresariais como Rede Globo vislumbraram uma oportunidade da cidade se consolidar como um forte destino turístico e, assim, passaram a investir nela. Percebe-se, atualmente, uma forte valorização imobiliária, principalmente, no centro histórico que se expandiu para outros bairros do município, com uma oferta diversificada de hospedagens, desde a

clássica e simples ao luxuoso e refinado. O setor de alimentação, também, acompanhou este movimento e, atualmente, em Tiradentes, é possível degustar tanto a tradicional culinária mineira como a alta gastronomia mundial. Tiradentes é considerado, na atualidade, como um destino turístico com foco num público mais restrito, de alta renda e que exige produtos e serviços de excelência.

Por Tiradentes ter se tornado destaque, na atividade turística da região, muitos empreendedores de cidades vizinhas perceberam uma oportunidade de utilizar a cidade como “vitrine” de seus produtos e, também, para divulgação de seus serviços. São comuns, no município, muitas lojas que comercializam artesanato, entretanto os produtos que são vendidos nos estabelecimentos, normalmente, são produzidos em diversos outros municípios da região. Vale destacar, ainda, que entre os municípios que compõem o CTTI, muitos deles possuem uma especialização na produção artesanal, como, por exemplo, Resende Costa, na produção de peças utilizando o tear; São Tiago, na produção de biscoitos artesanais; Prados, na produção de itens em couro e madeira; Santa Cruz de Minas, na produção de móveis e artesanato em ferro; São João Del Rei, na produção artesanal de Estanho.

#### **4.5.7 Conhecimento**

A região dispõe atualmente de três instituições de Ensino Superior: Universidade Federal de São João Del Rei, Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais, todos localizados no município de São João Del Rei. Os cursos oferecidos pelas instituições são os mais diversificados, com destaque para UFSJ que oferece cursos não tão convencionais como o curso de Música, curso de Teatro e curso de Artes Aplicadas todos em nível superior. Até o ano de 2010, o UNIPTAN oferecia o curso de turismo, mas, após este ano, a instituição não ofereceu mais turmas para o curso.

Parcerias já foram estabelecidas, relacionadas a projetos de extensão da Universidade, com instituições como CTTI, IER e SEBRAE. Entretanto, alguns dos entrevistados em seus relatos apontaram que somente em casos isolados é que se desenvolvem ações junto à universidade, não citando a existência de ações com as demais instituições.

[...] Não temos tantas ações, projetos desta natureza com as instituições de ensino da cidade que são a UFSJ, o IPTAN, o Instituto Federal [...] (Entrevistado 5).

[...] Aí a universidade passou, estamos nos aproximando um pouco mais. Já esteve mais presente em alguns momentos, mas nem sempre foi assim, e agora estamos retornando e vimos uma abertura dentro da universidade para que isso ocorra e as coisas realmente aconteçam de forma de parceria onde todo mundo ganha (Entrevistado 11).

Existe uma movimentação por parte do CTTI para buscar uma parceria com a Universidade, especificamente, com professores e alunos do curso de comunicação e jornalismo, para desenvolver um projeto de divulgação de toda região.

Existe a necessidade de desenvolver projetos de pesquisa e extensão relacionados à atividade turística na região. Além disso, demandas por capacitações, também, poderiam ser atendidas pelas instituições de ensino presentes na região. Construir um planejamento de forma integrada, entre instituições de ensino, instâncias de governança, poder público municipal e iniciativa privada, atendendo os três pilares, ensino, pesquisa e extensão, poderá gerar grandes benefícios para o setor de turismo e possibilitará o fortalecimento na relação das instituições.

Gerar conhecimento com estudos locais da realidade empresarial, na cadeia do turismo, focando identificar necessidades e gargalos, verificar a eficácia de políticas públicas de turismo, disseminar informações que geram o aprendizado coletivo, ainda, não fazem parte das prioridades dos planos e projetos de turismo desenvolvidos. Tais valores podem ser construídos, a partir de parcerias e cooperações institucionais, de forma a orientar a governança da atividade turística e também o Desenvolvimento Regional.

#### **4.6 Governança do Desenvolvimento Regional a partir do turismo**

Foi possível constatar, nesta pesquisa, que, considerando os dez elementos propostos por Bovaird e Löffler (2003), existe um nível bastante avançado de governança no desenvolvimento da região. Entretanto, ainda assim, foram identificadas discrepâncias entre os municípios analisados referentes à maior e menor grau de elementos de governança que são atendidos na realidade de cada cidade.

Com base nos relatos coletados, observa-se que em Tiradentes, em virtude do bom desempenho da atividade turística, existe uma consciência coletiva e alguns movimentos da sociedade local, orientados a encontrar saídas para problemas vivenciados pela população, que refletem e comprometem a atividade turística do município. Em contrapartida, existem problemas apontados como limitadores e restritivos ao turismo que a solução impacta de modo positivo, diretamente, a vida da população local e regional. Apesar de a atividade turística, em muitos casos, ser

considerada como degradadora do território e geradora de problemas sociais, caso não seja controlada e regulamentada, observa-se que, no caso em questão, existe uma série de benefícios como maior oferta de capacitação de pessoas, para atuar no setor; ampliação do mercado e toda a cadeia que envolve o turismo; captação de recursos e mais investimentos na manutenção e preservação do patrimônio público; geração de ocupação e renda para a população; oferta de mais atrações artísticas e culturais, envolvendo a população tanto no consumo destes serviços quanto na valorização da cultura local e artistas regionais; maior visibilidade e reconhecimento do município e região nível estadual e nacional.

Em São João Del Rei, apesar de ser uma cidade de porte maior que as demais e não possuir, no turismo, sua principal atividade econômica, observa-se como políticas públicas, projetos e ações de turismo geram resultados para o desenvolvimento do município e sua população, seja no aspecto cultural, econômico e, também, na gestão pública municipal. Em razão de todo o conjunto arquitetônico tombado pelo IPHAN, a valorização do turista, quanto à cultura, tradições e costumes locais, o turismo passou a ser um elemento influenciador na preservação tanto da riqueza material quanto imaterial presente no município. Vale ainda ressaltar que, em 2017, São João Del Rei foi eleita a cidade mais hospitaleira do Brasil, conforme o *ranking* produzido pela plataforma de hospedagem AirBnb, divulgada pelos portais oglobo.com e estadão.com.br. Investimentos na melhoria de infraestrutura de acesso, prioridade na realização e promoção de eventos culturais, que, inicialmente, teriam como foco atrair turistas para o município, gerou também benefícios à população que passou a dispor de melhores serviços e bem-estar geral.

Prados que até os anos de 1990 não sinalizava pretensões, para o fortalecimento do turismo, viu seu distrito de Bichinho se destacando na atividade, a partir dos anos 2000 e passou a buscar ampliar este caso bem sucedido para todo o município. O poder público desde 2007 vem buscando aproveitar o fluxo de turistas que frequenta Tiradentes e São João Del Rei, para oferecer um roteiro integrado aos visitantes dos municípios, fortalecendo e desenvolvendo, principalmente, sua produção artesanal. O setor empresarial percebe um potencial de crescimento da atividade turística e busca estabelecer parcerias e se estruturar, em termos de comissões, para tomada de decisões sobre turismo.

Foi possível constatar que, após a investigação das ações desenvolvidas pelos órgãos e instâncias de governança, para fortalecer o turismo na região, estruturas de

decisões como o COMTUR, instituições de representação empresarial como Associações Comerciais e Empresariais, comunidade local e entidades responsáveis pela promoção, articulação e assessoramento de planos, programas e políticas são cruciais para o fortalecimento da atividade turística e o Desenvolvimento Regional.

Percebeu-se, também, que os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo contribuíram para maior envolvimento da sociedade, integração de ações, exercício da cultura da cooperação, valorização e preservação patrimonial, cultural, paisagístico e ambiental, qualificação profissional e, ainda, o sentimento de pertencimento àquela identidade regional.

Verificou-se que a articulação e governança das ações desenvolvidas nos municípios se dá, a partir do Circuito turístico Trilha dos Inconfidentes, o qual possui relevante poder e influência sobre as ações, projetos e programas realizados nos municípios e, ainda, é responsável por estabelecer um canal direto com o poder público na esfera estadual e federal em prol de necessidades da região. As ações são planejadas, considerando os contextos regional e local, buscando integrar instituições de apoio à atividade turística, fortalecendo e responsabilizando os Conselhos Municipais de Turismo na tomada de decisão e estabelecimento de diretrizes e prioridades na condução da atividade.

Foi constatado que o papel da governança no Desenvolvimento Regional, a partir do turismo na região do Campo das Vertentes, possibilitou maior entendimento dos municípios quanto à interdependência entre eles na consolidação da região como um destino turístico diversificado, com atrativos variados e complementariedades de produtos e serviços que agregam valor para as pessoas que desejam visitar a região e promove o desenvolvimento da comunidade.

A região vem se destacando como um exemplo de governança, para o Desenvolvimento Regional por meio do turismo, e os resultados vêm influenciando o modo como empresários, população e poder público dos municípios planejam a atividade. Neste sentido, o CTTI possui papel central na articulação, integração, estruturação e fortalecimento do turismo, fazendo da governança regional da atividade um caso de Desenvolvimento Regional.

#### 4.7 Contribuições da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida contribuiu para o avanço da teoria de quatro grandes temas, Desenvolvimento Regional, Turismo, Governança e Políticas Públicas. O propósito de relacionar os quatro temas em um estudo em que foi observada a atividade de turismo, desenvolvida em três municípios da região do Campo das Vertentes, em Minas Gerais, faz a pesquisa possuir um caráter de ineditismo.

Outra contribuição refere-se à complementação de mais quatro elementos de governança inseridos nas análises, além dos dez elementos levantados no referencial teórico, extraídos dos objetivos definidos para o estudo, após longo percurso de construção e desconstrução da estrutura da pesquisa.

O uso da ferramenta *Software Atlas TI*, também, foi outro aspecto que veio contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa que envolve o cruzamento dos temas supracitados, apontando os benefícios de seu uso para o cruzamento de dados e informações de fontes diversas, o que possibilitou maior profundidade nas análises e resultados mais completos e complexos.

Por fim, a pesquisa apresenta aos atores envolvidos, na governança do Desenvolvimento Regional, situações as quais municípios que possuem, na atividade turística, um meio de crescimento econômico, inclusão social, preservação patrimonial, cultural e ambiental, formas nas quais regiões vêm conquistando o progresso a partir da prática social coletiva.

Assim, esta pesquisa contribui, substancialmente, para a região do Campo das Vertentes, a partir da comprovação acerca da necessária e possível articulação de atores envolvidos e interessados no desenvolvimento dessa região, embora se espere que contribua, ainda, como exemplo, para articulações possíveis em outras regiões, de forma a alavancar o Desenvolvimento regional em diversas localidades nacionais ou internacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados, ao longo deste trabalho, oriundam de intensas discussões e reflexões sobre Desenvolvimento Regional, Governança, Turismo e Políticas Públicas desenvolvidas no âmbito da Estrada Real, na região do Campo das Vertentes, especificamente, nos municípios de Prados, São João Del Rei e Tiradentes.

O papel da governança no Desenvolvimento Regional a partir do turismo vem gerando, nos municípios analisados, transformações as quais necessitam ser melhor compreendidas, a fim de potencializar a atuação da região, no cenário nacional como um consolidado destino turístico.

As abordagens aqui apresentadas iniciam por destacar as peculiaridades do Desenvolvimento Regional, suas características e compreensão do tema por diversos autores como nova maneira de promover o desenvolvimento e sua capacidade de articular e promover os agentes regionais à condição de sujeitos do próprio desenvolvimento.

Em segundo momento, é apresentada a atividade turística como alternativa de geração de emprego, renda, políticas de preservação, valorização da cultura, ambiente e patrimônio, além de ser um elemento propulsor do Desenvolvimento Regional. Constata-se que tal alternativa de desenvolvimento, adotada nos municípios, respeita suas características, tradições e cultura, gerando valor e conquistando vantagens comparativas e, sobretudo, aumentando a qualidade de vida da população.

Associado às abordagens anteriores são apresentadas e discutidas, também, as políticas públicas de turismo criadas em nível nacional, estadual, regional e municipal. Observou-se, no caso analisado, a relevância e a necessidade de estabelecer políticas públicas integradas com a população, poder público e iniciativa privada e que sejam articuladas junto aos municípios de uma região, buscando extrair, na diversidade existente, uma vantagem competitiva para o destino turístico.

Integrando os temas destacados, a governança é apresentada como a forma pela qual se estabelece um processo de tomada de decisões, baseado na participação, em princípios de cooperação, no conjunto de instituições, instâncias e atores que se formam, a partir e além do governo, com ganho de poder da sociedade.

Atendendo ao objetivo específico a) investigar quais ações são desenvolvidas por órgãos de governança para fortalecer o turismo na região, verificou-se a existência

de iniciativas e ações integradas, a fim de desenvolver o turismo nos municípios de forma complementar, buscando oferecer um roteiro turístico diversificado, valorizando a cultura e tradição de cada município. Foi possível identificar um movimento, para a criação do calendário de eventos em nível regional, envolvendo não só os municípios, objeto da pesquisa, como outros que fazem parte da região do Campo das Vertentes. Entretanto, ainda, não foi possível consolidar o calendário único, contemplando e satisfazendo os interesses regionais e municipais, em virtude de políticas públicas municipais distintas e grau de desenvolvimento turístico discrepante entre os envolvidos. Foi identificada, também, uma agenda de igualdade e inclusão social, nos projetos de turismo desenvolvidos, sendo possível apontar a participação do COMTUR como fundamental para definir as prioridades locais. Com relação às ações de sustentabilidade presentes nos projetos de turismo, foram identificadas ações diversas nos três municípios. No entanto tais ações, normalmente, são desenvolvidas de forma isolada ou como parte de um projeto. Entende-se que a temática sustentabilidade precisa nortear o planejamento turístico, considerando o volume de turistas que visitam a região, as riquezas naturais, patrimoniais e culturais presentes nos municípios e o bem-estar da população.

Quanto ao objetivo específico b) verificar os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo para o desenvolvimento regional, observou-se o relevante resultado referente ao marketing atrelado ao roteiro ER e a visibilidade conquistada pelos municípios. Com este forte apelo mercadológico, a região como um todo passou a ser divulgada, nacionalmente, sendo fomentada por instituições de apoio, políticas públicas direcionadas às necessidades regionais, profissionalização e estruturação de agentes e empresas do setor, ampliando assim os atrativos turísticos e gerando maior competitividade. Como consequência, o aumento de renda e ocupação consiste em um dos fatores mais visíveis com o fortalecimento do turismo na região, tanto direta quanto indiretamente. O artesanato, por exemplo, vem ganhando força na composição dos produtos turísticos, evidenciando a sua diversidade, valorizando e fomentando as tradições regionais. Complementar aos resultados gerados, foi possível observar o envolvimento da população, de forma mais intensa, no município de Tiradentes, nas decisões e planejamento do turismo, sobretudo, pela representação e atuação do COMTUR. Entretanto avalia-se a possibilidade de maior ação da comunidade cultural na governança do turismo na região. Mesmo existindo a representatividade da comunidade no COMTUR, o município de São João Del Rei, por exemplo, ainda

carece de maior atuação do conselho nas decisões relacionadas às atividades de turismo.

Em relação ao objetivo específico c) verificar como se dá a articulação e a governança das ações desenvolvidas nos municípios estudados, foi possível constatar que existem diferenças significativas, tanto analisando em nível municipal e regional quanto entre instituições que exercem maior influência e poder sobre as decisões. Em Tiradentes, observou-se que o COMTUR e a Asset possuem grande influência sobre as decisões do turismo desenvolvido no município, inclusive, o prefeito municipal da gestão 2013-2016 abriu precedente, para que o COMTUR definisse um profissional técnico, para assumir a Secretária Municipal de Turismo. Em São João Del Rei, a Secretaria Municipal de Cultura, Turismo, Esporte e Lazer possui maior influência sobre as ações de turismo desenvolvidas no município, seguida pela ACI e pelo COMTUR que apresenta dificuldades para se consolidar como instância de decisão. Em Prados, a Secretaria de Turismo e Cultura, também, possui maior relevância nas decisões referente ao Turismo, mas o COMTUR demonstra-se atuante e cada vez mais sendo significativo nas decisões. A participação da Associação Comercial é quase inexistente, conforme relatos dos entrevistados. Já, em nível regional, conforme relatos das entrevistas e dados coletados, identificou-se o CTTI como a principal instância de governança e articulação do turismo na região. O IER já teve um papel mais relevante, no fortalecimento do turismo na região, entretanto, em virtude de problemas estruturais, judiciais e políticos, atualmente, não desenvolve um papel de protagonista para o turismo na região. Outras instituições como SEBRAE, Secretaria Estadual de Turismo, IPHAN, Associações, também, participam do processo de Desenvolvimento Regional, a partir do turismo na região, entretanto o CTTI, atualmente, representa o elo de ligação entre agentes municipais, como poder público e iniciativa privada e instâncias do poder público estadual e federal, juntamente com instituições fomentadoras do turismo. Assim, a articulação e a governança do turismo regional do Campo das Vertentes se dá por meio do CTTI. Nota-se que disputas políticas existentes na região comprometem a integração dos municípios, pois existindo partidos opositores uns aos outros ocupando o poder nos municípios, no mesmo período, as ações conjuntas e de integração na região exigem maior habilidade política do CTTI a fim de mediar as articulações e demonstrar que o desenvolvimento regional está acima de disputas políticas/partidárias.

Assim, como o objetivo macro da pesquisa foi analisar o papel da governança no desenvolvimento regional, a partir do turismo na região do Campo das Vertentes, foi possível constatar na análise que, respeitando o grau de influência do setor de turismo, em cada município estudado, a governança do Desenvolvimento Regional, a partir da atividade turística, proporciona um enfrentamento dos problemas locais com uma visão mais ampla quanto a limitações regionais, o que sugere maior integração e uma espécie de intercâmbio das políticas públicas municipais, para que os resultados sejam percebidos em dimensões além dos limites geográficos entre os territórios. Neste sentido, cabe apontar que o papel do Estado deve ser cada vez mais o de fomentar e incentivar programas e ações que priorizem a região, por meio de políticas públicas macros que permitam à região fortalecer suas estruturas de decisão, possibilitando que a instância de governança, no caso o CTTI, tenha condições e autonomia para desempenhar seu papel de articulador, integrador e promovedor de ações para o Desenvolvimento Regional. Em relação ao papel das empresas, percebe-se a necessidade de maior envolvimento, proatividade e união entre os pares, sobretudo, entre os empresários de São João Del Rei e Prados. Tal postura visa assumir um papel mais participativo e não apenas espera de uma iniciativa do Poder Público, para propor melhorias à promoção do turismo e criar um canal, seja por meio da Associação Comercial, a exemplo do que ocorre em Tiradentes, seja outro, que dê condições para que soluções sejam propostas, discutidas, planejadas e apresentadas ao Poder Público e instâncias de governança.

Respondendo à questão de pesquisa sobre qual o papel da Governança no Desenvolvimento Regional a partir do Turismo na região do Campo das Vertentes, os resultados explicitados na pesquisa apresentam informações, para que o Desenvolvimento Regional avance nos municípios pelo turismo. É necessário considerar as diferenças municipais existentes e, ainda, o grau de organização, estruturação e visibilidade em que se encontra a atividade turística, fato que já vem ocorrendo por intermédio do CTTI. A partir deste contexto, a governança regional atua de modo a sistematizar os interesses, estabelecendo prioridades, compreendendo as disparidades existentes, mediando divergências políticas que estão enraizadas na região, aplicando, assim, mecanismos de governança de forma a transacionar as ações realizadas na região, gerando reflexão entre os agentes sobre as necessidades regionais mais relevantes a serem superadas, a fim de construir públicas unificadas que fortaleçam o turismo regional e contribuam para desenvolvimento da sociedade.

Os resultados aqui demonstrados apontam para um vasto campo de pesquisas que podem ser explorados tanto em termos práticos quanto teóricos. A combinação dos quatro temas, em termos teóricos, possibilita uma nova perspectiva de análise para o fenômeno.

Em termos práticos, os resultados apontam para a construção e estruturação de um ambiente favorável a um planejamento conjunto de desenvolvimento tendo, no turismo, o meio para atingir melhores resultados no Desenvolvimento Regional.

A proposta desta pesquisa foi apresentar contribuições para a comunidade acadêmica e sociedade, em geral, referentes à importância do estudo científico, a respeito da atividade turística como influenciadora no Desenvolvimento Regional, focando o aspecto da governança.

Quanto às limitações da pesquisa, vale ressaltar que, em estudos de casos, os resultados apresentados acenam para certa restrição, na generalização dos achados, uma vez que variáveis peculiares ao objeto de pesquisa são determinantes na análise e interpretação dos dados. Em relação ao referencial teórico, embora este tenha sido considerado o mais adequado para o objeto em análise, por parte do pesquisador, outras vertentes teóricas podem ser adotadas nas análises sinalizando resultados até mesmo distintos.

Em suma, sugere-se a realização de novos estudos que ampliem as análises, realizadas como a mensuração do grau de governança existente nas instâncias que desempenham tal papel no Desenvolvimento Regional, criando um sistema de indicadores que permitiria identificar o percentual de participação do turismo no processo de desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

ALCADE, E. A.; LE BOURLEGAT, C. A.; CASTILHO, M. A. O papel dos agentes na comunidade de artesãos em Três Lagoas, MS, como instrumentos impulsionadores do desenvolvimento local. **Interações -Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 8, n. 2, p. 223-234, set. 2007.

ALMEIDA, E. J. **O reforço das competências de gestão nas instituições públicas: governança e gestão no poder legislativo municipal estudo de caso na câmara municipal de Niterói**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

AMARAL FILHO, J. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista**. IPEA, Brasília, 1996.

ANAO - AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE – (Austrália) **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. Internacional Quality & Productivity Centre Seminar, 2002. Disponível em: <[http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Achieving\\_Better\\_Practice\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_the\\_Public\\_Sector1.pdf](http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Achieving_Better_Practice_Corporate_Governance_in_the_Public_Sector1.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2015.

ARAÚJO, T. B. Políticas públicas e promoção do desenvolvimento em bases territoriais. In: II **Fórum Internacional de Desenvolvimento Territorial: Articulação de Políticas Públicas e Atores Sociais**, Salvador, 2007.

ARAUJO, L. M.; DREDGE, D. "Tourism development, policy and planning in Brazil", in LOHMANN, G. and DREDGE, D. (Eds), **Tourism in Brazil: Environment, Management and Segments**, Routledge, New York, NY, p. 17-29. 2012.

ARTAVIA, R. Dinámica de los "clusters" [Recurso electrónico]: una nueva inquietud de los gerentes. Alajuela: **Incae - Business School**, 2000.

BACCI, M. E. La importancia de la gestión en el turismo urbano. Forum de las culturas. Encuentro Internacional de Turismo Urbano y Cultura. Panel 1: **Planeación y gestión del turismo cultural en espacios urbanos**. Set. 2007. Monterrey, México. Disponível em: <<http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/13997/2/MariaEBacciWord.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

BAIDAL, J. A. I. Regional tourism planning in Spain: evolution and perspectives. University of Alicante, Spain. **Annals of Tourism Research**. v. 31, issue. 2, 2014.

BAHL, M. **Agrupamentos turísticos municipais**. Curitiba: Prottexto, 2004.

BARBARÁ, S.; LEITÃO, M. C. S.; FONTES FILHO, J. R. A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 4, 2007.

BARBOSA, V. L.; D'ÁVILA, M. I. Mulheres e Artesanato: Um 'Ofício Feminino' no Povoado do Bichinho/Prados-MG. **Revista Ártemis**, v. 17, n. 1, 2014.

BARCA, F.; MCCANN, P.; RODRÍGUEZ-POSE, A. O caso de desenvolvimento regional baseado no lugar contra-enfoques lugar neutro: mento intervenção. **Journal of Ciência Regional**, v. 52, n. 1, p. 134-152. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETTO, M.; BURGOS, R.; FRENKEL, D. **Turismo, políticas públicas e relações internacionais**. São Paulo: Papirus. 2003.

BASSAN, D. S.; SIEDENBERG, D. R. Desenvolver buscando a redução das desigualdades. In: BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. EDUNISC, Santa Cruz do Sul, 2008.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Lisboa. Edições 70, 1995.

BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: A comparison of three net work approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 18, n.1, p. 7–28. 2010.

BENEDICTO, S. C.; RODRIGUES, A. C.; ABBUD, E. L. Governança Corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no Setor Público. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP** - Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_079\\_548\\_11648.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11648.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2015.

BENI, M. C. **Globalização do turismo**. Megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2001.

\_\_\_\_\_. **Análise estrutural do turismo**. 8. ed. rev. São Paulo: SENAC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). **As regiões ganhadoras**: distritos e redes, os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras (Portugal): Celta Editora, 1994.

BESSA, A. S. M. A construção das paisagens turísticas no velho caminho dos diamantes. **Paisagem e Ambiente**: Ensaios. São Paulo, n. 32, p. 129 – 150, 2013.

BEVIR, M.; RHODES R. A. W., A Decentered Theory of Governance: Rational Choice, Institutionalism, and Interpretation. **Institute of Governmental Studies**. 2001.

BLAKELY, E. J.; LEIGH, N. G. **Planning local economic development**: theory and practice. Sage. London, 2010.

BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.13, Brasília: IPEA, 1996.

\_\_\_\_\_. **Modernidad y Territorio**. Santiago de Chile: Ilpes – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Cuadernos del Ilpes, n. 42. 1996.

\_\_\_\_\_. Post-scriptum sobre Desarrollo Regional: Modelos Reales y Modelos Mentales. **EURE (Santiago)**, v. 24, n. 72, p. 53-69. set. 1998.

BOLSON, J. G.; FERREIRA, M. A. T. Os Impactos do Turismo em Tiradentes: uma Análise da Percepção do Setor Público Local. **Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL**. UCS, IV, Caxias do Sul, 2006.

BOLSON, J. G.; FERREIRA, M. A. T.; VIEIRA FILHO, N. A. Q. Os impactos do turismo em Tiradentes: uma análise da percepção do setor público local. **REUNA**, v. 11, n. 1, 2010.

BORGES, G. A. PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S.; ARÉVALO, J. L. S. Destinos Indutores de Turismo Regional como Política de Governabilidade Estadual no Brasil: Análise dos Estados de Minas Gerais e Bahia a partir do Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM) **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 9, n. 2, p. 76, 2015.

BORNHORST, T.; BRENTITCHIE, J. R.; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives'. **Tourism Management**, v. 31, n. 5, p. 572–589. 2010.

BOULLÓN, R. C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru: EDUSC, 2002.

BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. **International Review of Administrative Sciences**, v. 69, n. 3, p. 313-328, 2003.

BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Introdução à Regionalização do Turismo**. Secretaria Nacional de Políticas Públicas de Turismo. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/images/programas\\_acoes\\_home/PROGRAMA\\_DE\\_REGIONALIZACAO\\_DO\\_TURISMO\\_-\\_DIRETRIZES.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/programas_acoes_home/PROGRAMA_DE_REGIONALIZACAO_DO_TURISMO_-_DIRETRIZES.pdf)> Acesso em: 29 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010**. Brasília, 2007-a. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/ebook/index.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/ebook/index.html)> Acesso em: 28 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010**. Brasília, 2007-b. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/ebook/index.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/ebook/index.html)> Acesso em: 28 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2013/2016: o turismo fazendo muito mais pelo Brasil**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano\\_nacional\\_2013.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf)> Acesso em: 17/03/2017

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Diretrizes**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/PROGRAMA\\_DE\\_REGIONALIZACAO\\_DO\\_TURISMO\\_-\\_DIRETRIZES.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/PROGRAMA_DE_REGIONALIZACAO_DO_TURISMO_-_DIRETRIZES.pdf)> Acesso em: 28 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Turismo Cultural: orientações básicas**. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação-Geral de Segmentação, Brasília: 2010. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Turismo\\_Cultural\\_Versxo\\_Final\\_IMPRESSxO\\_.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_Cultural_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf)> Acesso em: 28 dez. 2015.

BRAMWELL, B.; LANE, B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n.4, p. 411– 421. 2011.

BRIDA, J. G.; RIAÑO, E.; DEVESA, M. J. S.; ZAPATA-AGUIRRE, S. Valoración del turismo de cruceros por parte de la comunidad local: Cartagena de Indias. **Scripta nova**. Brida, iss:16, Juan yr: 2012.

BUITELAAR, R. **¿Cómo crear competitividad colectiva?** Marco para la investigación de políticas de cluster. Disponível em CEPAL: 2000. <<http://moodle.eclac.cl>>. Acesso em 20 ago. 2015.

CABRERA, G. **Subsídios à formulação da política nacional de turismo**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2002.

CABRERO, E.; ORIHUELA, I.; ZICCARDI, A. **Ciudades competitivas - ciudades cooperativas**: conceptos clave y construcción de un índice para ciudades mexicanas, en Arce, Cabrero y Ziccardi (Eds.). *Ciudades del siglo XXI: ¿competitividad o cooperación?* México: Miguel Ángel Porrúa, 2003.

CAMPOS, H. R. Espaço urbano e turismo em Tiradentes-MG. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 11, n. 132, p. 182-191, 2012.

CARDOZO, I. **Governança Pública: A Consolidação de uma Matriz com Atributos que Caracterizam o Tema, na Perspectiva de Especialistas**. 2012. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto e Contexto da UFSC**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CARMONA, V. C.; COSTA, B. K.; RIBEIRO, H. C. M. Competitividade e turismo: estudo da produção científica internacional. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 201-221, 2014.

CARNIELLO, M. F.; SANTOS, M. J. Comunicação e desenvolvimento regional. **Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional**. v.9, n. 2, p. 325-345, Taubaté/SP, mai-ago/2013.

CARNEIRO, E. J. Conflitos ambientais e a construção de territórios urbanos em São João Del Rei – MG. In: XIII Congresso Brasileiro de Sociologia. **Anais...** Recife, 2007.

CARVALHO, H. C. B. **Artesanato de caixeta em São Sebastião, SP**. 2001. 142 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Florestais) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Piracicaba, 2001.

CARVALHO, L. N.; ALBERTON, A. A Responsabilidade social em estabelecimentos turísticos de hospedagem: um estudo na Estrada Real/MG. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade do Vale do Itajaí, 2006. v.1, p. 1-6. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em 21 ago. 2015.

CARVALHO, M. B. Ratzel: releituras contemporâneas. Uma reabilitação? **Biblio 3w: revista bibliográfica de geografia y ciencias sociales**, v. 2, 1997.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES H. M. M. Arranjos Produtivos Locais : Uma nova estratégia da Ação para o Sebrae ". **Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos locais**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2006.

CASTILLO, R. E. R. **Teorias y mediciones de competitividad**: una perspectiva, Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas. 200p. 2004.

CASTRO, C. A. P.; FALCÃO, L. P. **Ciência política**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2004.

CERVIO, A. L. El análisis de datos cualitativos asistido por programas informáticos. Notas desde experiencias de enseñanza en posgrados en Ciencias Sociales. **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social**, v. 5, n. 10, p. 63-79, 2016.

CHURCHILL JR, G. A. **Marketing research**: methodological foundations. 6. ed. Orlando: Dryden Press, 1995.

CIRCUITO TURÍSTICO TRILHA DOS INCONFIDENTES. **O que é um circuito turístico?** 2010. Disponível em: <<http://www.trilhadosinconfidentes.tur.br/institucional.php>>. Acesso em 22 dez. 2015.

CIRELLI C., NICOSIA E. Gli itinerari di cellule promotrici di identità urbane. In: CIRELLI C., GIANNONE M., NICOSIA E. (a cura di), **Percorsi creativi di turismo urbano Creative paths of urban tourism**. I luoghi dell'entertainment nella città Del tempo libero. Bologna, Pàtron, pp.291-295. 2013.

CIRINO, J. F.; LIMA, J. E. Valoração contingente da Área de Proteção Ambiental (APA) São José-MG: um estudo de caso. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 3, p. 647-672, 2008.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S; GILBERT, D.; SHEPEHERD, R. **Turismo, princípios e prática**. São Paulo: Artimed editora, 2001.

CORREIA, L.; FERNANDES AMARAL, H.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 22, n. 55, 2011.

COSTA, E. B.; CASTRO, B. O processo de “banalização pela cenarização” em núcleos urbanos tombados: o caso de Tiradentes – MG. **Geografias Artigos Científicos**. v. 4, n. 1, 2008.

COSTA, F. L.; CUNHA, A. P. G. pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para gestores públicos. In: Congresso Internacional Del Clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 7., **Anais...** Lisboa: Centro Latino-americano de administración para el Desarrollo, Lisboa, 2002.

COTA, D. A.; DIÓRIO, A. C. D. Crescimento urbano na “pequena-média” São João Del Rei, MG: notas preliminares de uma pesquisa. XII Seminário Internacional Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio. **Anais...** (RII), 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. **Leadership for the common good**: Tackling public problems in a shared-power world. San Francisco: Wiley. 2005.

CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. B. Tourism, competitiveness and societal prosperity. **Journal of Business Research**, vol. 44, n. 3, p. 137-52. 1999.

CUNHA, K. S.; CUNHA da, J. C. Modelo Sistêmico para Avaliação do Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. **Anais...** Brasília, 2005.

D'ANGELLA, F.; GO, F. M. Tale of two cities'collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. **Tourism Management**, v.3 n.30, p. 429 – 440. 2009.

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial e desenvolvimento: as experiências de descentralização político-administrativa no Brasil como exemplos de institucionalização de novas escalas territoriais de governança. In: CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO, 2., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area7/area7-artigo11.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

DALLABRIDA, V. R; BECKER, D. Dinâmica territorial do desenvolvimento. In: BECKER, D.; WITTMANN, M. **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 73-97, 2003.

DALLABRIDA, V. R.; SIEDENBERG, D. R.; FERNÁNDEZ, V. R. Desenvolvimento a partir da perspectiva territorial. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, n. 04, p. 33-62, jul/dez., 2004.

DALLABRIDA, V. R. (Org.). **Governança Territorial**: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Rio de Janeiro: Gramond, 2011.

DIAS, R. **Planejamento do turismo**: política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, R., MATOS, F. **Políticas Públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

DIONNE, J.; LAVILLE, C. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: UFRGS, 1999. 340 p.

DREDGE, D.; PFORR, C. Policy networks and tourism governance. In: N. SCOOT; R. BAGGIO; COOPER, C. (Eds.), **Network analysis and tourism from theory to practice Toronto**: Channel View Publications. (pp. 58–78). 2008.

DREDGE, D.; THOMAS, P. Mongrel management, public interest and protected area management in the Victorian Alps, Australia. **Journal of Sustainable Tourism**, v.17, n.2, p. 249–267. 2009.

DREDGE, D.; FORD, E. J.; WHITFORD, M. The managing local tourism master class: Building sustainable management practices across local government divides. **Tourism and Hospitality Research**, v. 11, n.2, p.101–116. 2011.

DREHER, M. T. SALINI, T. S. Governança e Políticas Públicas de Turismo em Gaspar, Santa Catarina. In: VI Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL - SeminTUR. Saberes e fazeres no turismo: interfaces, Universidade de Caxias do Sul – UCS, **Anais...** Caxias do Sul, 2010.

DYE, T. R. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (Org.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. 2 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2005.

EASTON, D. **A framework for political analysis**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.

EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32. 2007.

ESCOBAL, J.; FAVARETO, A.; AGUIRRE, F.; PONCE, C. Linkage to dynamic markets and rural territorial development in Latin America. **World Development**, v. 73, p. 44-55, 2015.

ERKUS-ÖZTÜRK, H.; ERAYDIN, A. Environmental governance for sustainable tourism development: collaborative networks and organization building in the Antalya tourism region. **Tourism Management**, v.31, n.1, p.113-124, 2010.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Base de dados digital da EMBRAPA (2011)**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/monitoramento-por-satelite>> Acesso em: 10 ago. 2015.

EMBRATUR - EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Metodologia de Hierarquização do Processo de Identificação de Municípios Prioritários Para o Desenvolvimento do Turismo no Brasil**. 2004. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/artigos/index.html>> Acesso em: 17 out. 2015.

ENRIGHT, J. M.; NEWTON, J. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. **Tourism Management**, v. 25, p. 77– 88, 2004.

ESCALONA, F. M. **Los conceptos del turismo**. Invitación al debate en diez preguntas. 2004.

FAN, S; CHAN-KANG, C; MUKHERJEE A. Rural and urban dynamics and poverty: Evidence from China and India. **International Food Policy Research Institute**. Washington, DC, 2005.

FERREIRA, E. D.; POMPÉIA, S. M. **Turismo sustentável: perspectivas**. Disponível em: <<http://www.cepam.sp.gov.br>>. Acesso em 5 ago. 2014.

FIGUEROLA, M. P. **Teoria Económica Del Turismo**. Madrid: Alianza Editorial. 1985.

FILIPPIM, E. S.; ROSSETTO, C. R.; HERMES, F. M. F. A gestão do desenvolvimento regional: análise de uma experiência no Meio-Oeste catarinense. **Cadernos EBAPE.BR**. v.3, n.2, jul. de 2005.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP. **Impacto do Turismo nas Finanças Municipais nas Regiões Turísticas do Brasil**. Centro de Estudos de Políticas Públicas. Belo Horizonte, 2009.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, **Anais...** Panamá, 28-31 Oct. 2003.

FRANCO, M.; ESTEVÃO, C. O papel das parcerias público-privadas de turismo no desenvolvimento regional: proposta de um modelo conceptual. **Cadernos EBAPE. BR**. v.18, n.4, dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: atlas, 2010.

GIL, A. C.; OLIVA, E. C.; SILVA, E. C. Turismo e Regionalidade. **Revista Turismo Visão e Ação** - Eletrônica. v. 11, n. 1, p. 92-111 jan/abr. 2009.

GIL, A. C.; OLIVA, E. C.; SILVA, E. C. da. Desenvolvimento da regionalidade: novo campo da administração. In: **Regionalidade e Organizações**. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Caetano do Sul. Páginas e Letras Editora e Gráfica, São Paulo, 2012.

GIRARD, L. F.; NIJKAMP, P. Narrow escapes: pathways to sustainable local cultural tourism. In: GIRARD, L. F.; NIJKAMP, P. (eds.). **Cultural tourism and sustainable local development**. Aldershot: Ashgate. 2009.

GOMES, B. M. A. **Política de regionalização do turismo em Minas Gerais**: uma análise sob a ótica dos custos de transação. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2007.

GOMES, B. M. A.; SANTOS, A. C. Regionalização do Turismo e Relações entre seus Agentes. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 maio 2007.

GONZÁLEZ, M.; IGLESIAS, G. Impactos del turismo sobre los procesos de cohesión social y las políticas mitigantes para el caso de Caibarién-Cuba. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 18, n.1, p. 53-68, 2009.

GOOROOCHURN N.; SUGIYARTO, G. Measuring Competitiveness. In: **The Travel and Tourism Industry**. Discussion Paper- TTRI. Nottingham university Business School. University of Nottingham, 2004.

GRAÇA FILHO, A, A. **A princesa do oeste e o mito da decadência de Minas Gerais**: São João Del Rei, 1831-1888. Annablume, 2002.

GRANITO, R. A. N.; MANTOVANI, D. M. N.; CUNHA, J. A. C.; RODRIGUES, S. S.; BASÍLIO, C. L. Desenvolvimento regional e novos paradigmas: iniciativas de promoção do desenvolvimento na comunidade da Mangueira. **Cadernos EBAPE BR**. v.5, n.2, Rio de Janeiro, 2007.

GROSSE, T. Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego. **Studia Regionalne i Lokalne** 8: 25-48. 2002.

GUIMARÃES, T. V. **O papel dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas (CGPP)**: uma análise sobre conselhos municipais de turismo sob a perspectiva das Teorias de Governança. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2013.

HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 471 p.

HALL, C. M. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

HANAFIAH, M. H.; HEMDI, M. A.; AHMAD, I. The Influence of Tourism Core Resources on Travel and the Tourism Competitiveness Index and Tourism Performance. In: *Balancing Development and Sustainability in Tourism Destinations*. Springer Singapore, p. 377-384, 2017.

HANSON, H. (Org). **Community resource management and conflict resolution**. University of California, Berkeley, 2005. Disponível em: <<http://globetrotter.berkeley.edu/GreenGovernance>>. Acesso em: 2 ago. 2015.

HODGES, R.; WRIGHT, M.; KEASEY, K. Corporate Governance in the Public Services: Concepts and Issues. **Public Money & Management**, v. 16, n. 2, p. 7-13, apr./jun., 1996.

HORTA, C. F. A.; ARAÚJO, R. A. S. Turismo, história e pós-modernidade: breve análise sob a ótica do turismo em Tiradentes, MG. **Revista Pretex**to, v. 4, n. 1, 2003.

HUDSON, C. Regional development partnerships in Sweden: A way for higher education institutions to develop their role in the processes of regional governance? **Higher Education**, v. 51, n. 3, p. 387-410, 2006.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Experiências de desenvolvimento regional na América Latina e Caribe**. Ano 12. Edição 84 - 2015. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3188&catid=29&Itemid=34](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=3188&catid=29&Itemid=34)> Acesso em: 06 jan. 2016.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. 2017. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**, 2015. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso: 08 jul. de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC: São Paulo, 2009.

INSTITUTO ESTRADA REAL. **Catálogo de serviços**: caminho velho de Paraty a Ouro Preto. Estrada Real. Brasil. Belo Horizonte, 2006.

IRIMIÁS, A. Missing Identity: Relocation of Budapest in Film-induced Tourism. **Tourism Review International**. v. 16, n. 2, pp. 125-138. 2012.

JAMAL, T.; GETZ, D. Community-based roundtables for tourism-related conflicts: the dialectics of consensus and process structures. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 3, n. 4, 290–314. 1999.

JOHNS, N.; MATTSSON, J. Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases. **Tourism Management**, v. 26, p. 605–16, 2005.

JONES, H. G.; ARCHER, N. A.; ROTENBERG, E. Thermal radiation, canopy temperature and evaporation from Forest canopies. In: Mencucci M, Ed. **Forest at the earth atmosphere interface**. Farnham Royal: Commonwealth Agricultural Bureaux. 2003.

KANITZ, H. G.; TRIGUEIRO, R. P. C.; ARAÚJO, M. A. Duarte de. Perspectivas do Plano Nacional de Turismo 2007/2010: avanços ou utopias? **Turismo em Análise**, v. 23, n. 3, dez. de 2010. Disponível em: <<http://www.turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/81/94>> Acesso em: 23 dez. 2015.

KISSLER, L; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KLINK, J. J. **A cidade-região**: regionalismo e reestruturação no grande ABC paulista. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

KNEŽEVIĆ CVELBAR, L.; DWYER, L.; KOMAN, M.; MIHALIČ, T. Drivers of destination competitiveness in tourism: a global investigation. **Journal of Travel Research**, v. 55, n. 8, p. 1041-1050, 2016.

KOZAK, M.; RIMMINGTON, M. Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. **Hospitality Management**. v. 18, p. 273-83, 1999.

KOOIMAN, J. Social-political governance: overview, reflexions, design. **Public Management**, v.1, n.1, p. 67-92. 1999.

KRUGMAN, P. The new economic geography, now middle-aged. **Regional Studies**, v. 45, n.1, p. 1–7, 2011.

LAMAS, R. R. **A viabilidade do turismo sustentável para o município de Prados - um estudo de caso**. Monografia (Especialização). Universidade de Brasília - Centro de Excelência em Turismo. Brasília - DF, Abril de 2008.

LASWELL, H. D. **Politics**: Who Gets What, When, How. Cleveland, Meridian Books. 1936.

LEMOES, C. Planejamento do turismo em âmbito federal: uma análise dos instrumentos utilizados e dos investimentos no setor. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1401-1428. 2013.

LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LINDBLOM, C. E. "Still Muddling, Not Yet Through", **Public Administration Review**. n.39, p. 517-526. 1979.

LOHMANN, G.; DREDGE, D. **Tourism in Brazil**: Environment, management and segments. New York: Routledge. 2012.

LOCKWOOD, M. Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. **Journal of Environmental Management**, v. 91, n. 3, p.754–766. 2010.

LOPES, R. **Competitividade, inovação e territórios**. Oeiras (Portugal): Celta Editora, 2001.

LÓPEZ, P. F. **Análisis Territorial del turismo**: Una nueva geografía del turismo. Barcelona [Espanha]: Ariel S.A, 1997.

LYNN, L. E. **Designing Public Policy**: A Casebook on the Role of Policy Analysis. Santa Monica, Calif.: Goodyear. 1980.

MACHADO, M. S. Geografia e Epistemologia: Um passeio pelos conceitos de espaço, território e territorialidade. **Revista do Departamento de Geografia**, NERJ, Rio de Janeiro, n. 1, p. 17-32, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTEI, L. F. Análises de desenvolvimento regional em Santa Catarina. **Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense (NECAT)**, v. 3, n. 6, p. 3-6, 2015.

MARTINS, R. S.; LOBO, D. S.; LABEGALINI, L. CARRIERI, A. P. Atributos Estratégicos nas Compras de Estabelecimentos de Hospedagens: estudo das pousadas de Ouro Preto e Tiradentes no roteiro turístico “Estrada Real”. **Turismo em Análise**. v. 21, n. 2, ago. 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKEAN, M. **People and forests: communities, institutions and governance**. Cambridge e London: MIT Press, 2000.

MEAD, L. M. Public Policy: Vision, Potential, Limits. **Policy Currents**, Fevereiro: 1-4. 1995.

MELLO, R. B. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigma qualitativo em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 429-460, 2006.

MINAS GERAIS. **Diretrizes da Política Pública de Turismo de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Turismo, 2011.

MINAS GERAIS. **O turismo formal em Minas Gerais: 2006 a 2014**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Turismo, 2015.

MINAS GERAIS. **O turismo mineiro em números**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Turismo, 2015.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Turismo. **Orientações para o planejamento e gestão municipal do turismo em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <[http://issuu.com/setes/docs/orienta\\_es\\_para\\_o\\_planejamento\\_e](http://issuu.com/setes/docs/orienta_es_para_o_planejamento_e)> Acesso em: 27 dez. 2015.

MINAS GERAIS. Governo do estado. **Decreto estadual nº 43.321**, de 8 de maio de 2003. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/legislacao/leis-e-decretos-estaduais/76-decretos-estaduais>> Acesso em: 06 jan. 2016.

MIRANDA, R. A. **Governança**: um índice para unidades federativas brasileiras. Universidade federal de Minas Gerais. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Belo Horizonte. 2012.

MOLINA, S. **Fundamentos del nuevo turismo**. México: Editorial Trillas, 2005.

MONTAÑEZ, G.; DELGADO, O. Espacio, territorio y región: conceptos básicos para um proyecto nacional. **Cuadernos de Geografía**. v. 7, n. 1-2, 1998.

MONTANARI, M. G.; GIRALDI, J. M. E.; CAMPELLO, C. A. G. B. Um estudo sobre a relação entre competitividade no setor de turismo e o desenvolvimento dos países. **Revista de Globalización, competitividad y gobernabilidad**. v. 7, n. 2, p. 56, 2013.

MTUR - **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional** - Relatório Brasil / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador). 2ª ed. Revisada - Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

NASCIMENTO, D. I. A loucura na vila: reflexões sobre a loucura em Tiradentes. **Revista Internacional Interdisciplinar - INTERthesis**, v. 14, n. 1, p. 79-97, 2017.

NEVES, R.; CARNEIRO, E. J. Imagens do patrimônio e turismo: metamorfoses e “mercadorização” do território central de Tiradentes, Minas Gerais. **Revista Espaço & Geografia**, v. 15, n. 2, 2012.

NEVES, R.; CARNEIRO, E. J. Empreendedorismo e marketing urbano: a mercadorização do centro “histórico” de Tiradentes, Minas Gerais, na ótica do turismo. **Revista Cenário**, v. 2, n. 2, p. 65-81, 2014.

NICÓZIA, E. The Marche Film Commission: a tool for promoting territorial development and regional tourism. **Almatourism: Journal of Tourism, Culture and Territorial Development**, v. 6, n. 4 Special Issue, p. 161-179, 2015.

NIJKAMP, P. Regional development as self-organized converging growth. **Workshop Series**, Berlin, 2009.

OLIVEIRA, A. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. **Revista de Administração Pública**. v. 46, n. 6, nov/dez 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7136/5686>> Acesso em: 23 dez. 2015.

OLIVEIRA, C. D. **As relações artesanais e o estímulo ao desenvolvimento local no Brasil, em Gouveia, MG e outras diferentes escalas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

OLIVEIRA, F. F.; FUCHS, A. M. S. L. O planejamento turístico participativo na gestão do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes/MG. **NAU Social**, v. 4, n. 6, p. 100-119, 2013.

OLIVEIRA, F. M. Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 1, p. 1, 2006.

OLIVEIRA, G. B.; LIMA, J. E. S. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento regional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 29-37, maio/dez. 2003.

OLIVEIRA, J. S. **Subsídios visando a elaboração de um plano diretor para o município de Tiradentes** - MG. Tese de doutorado em Engenharia Civil. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

OLIVEIRA, S. T.; QUEIROZ, O. T. M. M. Uma análise do Programa Estrada Real em São João del Rei-Minas Gerais. **Revista Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 65-83, 2008.

OLIVEIRA, S. T. O. **Estrada Real: história, cultura e turismo em São João Del Rei, Minas Gerais**. 225 f. Dissertação (Mestrado em Cultura e Turismo) Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus/BA, 2007.

OLIVEIRA, S. T.; JANUÁRIO, M. V. C. O Turismo em São João Del Rei Minas Gerais: Uma Análise Preliminar. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2007.

OLIVEIRA, F. V. **Capacidade de Carga nas Cidades Históricas**. Campinas: Papyrus, (Coleção Turismo), 2003.

ÖNDER, I.; WÖBER, K.; ZEKAN, B. Towards a sustainable urban tourism development in Europe: The role of benchmarking and tourism management information systems—A partial model of destination competitiveness. **Tourism Economics**, v. 23, n. 2, p. 243-259, 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. **Panorama OMT del turismo internacional**, edición 2014. Disponível em: <<http://www.wtoelibrary.org/content/h17644/?p=370d1b2fdef940fba8e10a6d1c004772&pi=20>> Acesso em: 27 dez. 2015.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Os Princípios da OCDE sobre Governança das Sociedades**. Paris: OECD, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

ORTEGA, A. C.; SILVA, F. P. M. Uma visão crítica do desenvolvimento territorial e dos novos espaços de governança. **Revista de Desenvolvimento Econômico - RDE**, Salvador, n. 23, p. 32-52, jul. 2011.

OSBORNE, S.P. The new public governance. **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government**: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Addison-Wesley Publishing Company. 1992.

PAIVA, A. M. L.; MENDES, J. F. D. S.; CARVALHO, J. E. D. S. S.; GONÇALVES, R. M. L. **Dinâmica do emprego, remuneração e competitividade na economia do turismo**. DERCET: 2008/2014. 2016.

PAIXÃO, L. M. **Arranjos produtivos locais, governança territorial e desenvolvimento turístico no meio rural**: o caso das regiões turísticas da Serra Gaúcha, Bonito e Treze Tílias. 2013. 180 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) – Universidade de Salvador, BA, 2013.

PEREIRA, C. A. S. **A trajetória da política de turismo em Minas Gerais e o papel do poder legislativo em sua transformação**. 1999. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1999.

PEREIRA, H. N. **Permanências e transformações nas cidades monumento**: teatro social e jogos de poder (São João Del Rei: 1937-1967). Salvador, 2009. Dissertação (Mestrado). Programa de pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal da Bahia. 2009.

PETERS, B. G. **American Public Policy**. Chatham, N.J.: Chatham House. 1986.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. Governance Without Government? Rethinking Public Administration. **Journal of Public Administration Research and Theory, University of Strathdyde, Scotland**, n.8, p. 223- 24, 1998.

PETROCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. 2. Ed. Pearson Prentice Hall, 2009.

PIKE, A.; RODRIQUES-POSE, A.; TOMANEY, J. What kind of local development and for whom? **Regional Studies**. v. 9, p. 1253-1269, 2007.

PITTERI, S; SAES, M. S. M.; BRESCIANI, L. P. Competências Territoriais e Desenvolvimento Regional: Uma proposta teórico-metodológica para pesquisas interdisciplinares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 6-38, 2015.

PINHO, M. S.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C. Redes de firmas, inovação e o desenvolvimento regional. In: **O Futuro da Indústria: cadeias produtivas**. p. 147-164. Brasília, 2005.

PUGA, D.; VENABLES, A. J. The spread of industry: Spatial agglomeration in economic development. **Journal of the Japanese and International Economies**, v. 10, n. 4, p. 440–464, 1996.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna**. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 5ª Edição, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

RAQUEL, I.; BELLEN, H. M. Contribuição à Concepção da Governança Pública: Uma Análise a partir da Visão de Especialistas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

RAMOS, B. A. **A formação de Circuitos turísticos como forma de atração e permanência de visitantes: uma avaliação dos gestores sobre os fatores de atratividade dos circuitos turísticos de Minas Gerais**. f. 144. Dissertação de Mestrado em turismo e Meio Ambiente - Centro Universitário UNA, Belo Horizonte: 2007.

RAMOS, B. A.; BARTHOLO JUNIOR, R. S.; MELLO, R. Complementaridade da função turismo nos circuitos turísticos de Minas Gerais: um estudo do circuito turístico Campo das Vertentes. Pasos, **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 9, n.1, 2011.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.

RENGER, F. **A origem histórica das estradas reais nas Minas Setecentistas**. In: Resende, M.; Villalta, L. (Organizadores). História de Minas Gerais – As Minas Setecentistas 1. Belo Horizonte: Autêntica; Companhia do Tempo, 2007. p. 127-137.

RESENDE, G. M.; MOREIRA, P. G.; ALVES, A. M.; ROCHA NETO, J. M. D. **Brasil: dez anos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR)**. 2015.

RHODES, R. A. W. The new governance; governing without government. **Political Studies**. v. 4, n. 4, p. 652-667, 1996.

RHODES, R. A. W.; WANNA, J. Bringing the politics back in: Public value in Westminster parliamentary government. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 161–183. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH S. **The experiences of film locations tourists**. Bristol, Channel View Publications. 2009.

RODRIGUES, L. M.; SILVA, M. N. S.; DINIZ, R. F. Artesanato mineiro: limites e possibilidades da atividade artesã no município histórico de Prados/MG. OBSERVATORIUM: **Revista Eletrônica de Geografia**, v.4, n.11, p. 62-85, out. 2012.

ROLIM, C.; SERRA, M. Instituições de ensino superior e desenvolvimento regional: o caso da região Norte do Paraná. **Revista de Economia**, v. 35, n. 3, 2009.

RONCONI, L. F. A. **A Secretaria Nacional de Economia Solidária**: uma experiência de Governança Pública. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. 279p. Florianópolis, SC, 2008.

ROTTA, E. **Desenvolvimento Regional e políticas sociais no noroeste do estado do Rio Grande Do Sul**. 2007. (Doutorado em Serviço social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2007.

ROTTA, E.; FRAGA, C. K.; PREUSS, L. T.; AMES, M. A. C. As políticas sociais como potencializadoras do desenvolvimento local-regional. **Textos & Contextos** Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 1-21, 2006.

ROWEN, I. Tourism as a territorial strategy: The case of China and Taiwan. **Annals of Tourism Research**, v. 46, p. 62-74, 2014.

RUA, M. G. Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos. In: Maria das Graças Ruas; Maria Izabel Valladão de Carvalho. (Org.). **O estudo da política**. Brasília: Paralelo 15, 1998.

RUHANEN, L. Governance: A review and synthesis of the literature. **Tourism Review**, v. 65, n. 4, p. 1–13. 2010.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados**, v. 9, n. 25, 1994.

SANTOS, S. R.; GOMES, C. M. Políticas públicas de turismo: a importância para o desenvolvimento do Maranhão. In: III JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS. **Anais...São Luis**, 2007.

SANTOS, S. R.; TEIXEIRA, M. G. Análise do plano de desenvolvimento turístico do estado do Maranhão: potencialidades e entraves na gestão de pólo turístico. In: XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SANTOS, T. S. Desenvolvimento Regional, Governança e Turismo na região do Campo das Vertentes: análise de três municípios da Estrada Real. In: XIX Seminários em Administração - SEMEAD, 2016, São Paulo. Consórcio Doutoral - **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia e administração da Universidade de São Paulo, 2016.

SANTOS, T. S. **Desenvolvimento local e artesanato**: uma análise de dois municípios de Minas Gerais. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, 128 p. 2011.

SANTOS, T. S.; CASTRO, C. C.; PEREIRA, R. S. Desenvolvimento local, artesanato e turismo: uma análise de dois municípios de Minas Gerais. In: XIII Encontro Nacional de Turismo de Base Local, 2014, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora/MG, 2014.

SANTOS, T. S.; LIMA, R. M.; BRESCIANI, L. P. Políticas Públicas de Turismo para o Desenvolvimento Regional no Brasil: cooperação e conflito entre esfera Federal e Estadual. **Turydes - Revista Turismo y Desarrollo**. v. 10, n. 22, p.1-19. 2017.

SANTOS, T. S.; SOUZA, P. A. R.; PEREIRA, R. S. Pesquisa em turismo e desenvolvimento regional: análise dos estudos realizadas no Brasil entre os anos de 1997 e 2013. In: XVII Seminários em Administração - SEMEAD, **Anais...** 2014.

SEPÚLVEDA, S.; SEPÚLVEDA, S.; CHAVARRÍA, H.; CASTRO, A.; ROJAS, P.; **Plano regional de desenvolvimento sustentável do Médio Oeste: programas e projetos**. IICA., 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2014 / Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa**. – Brasília, DF : SEBRAE, 89 p. 2014.

SETUR - SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DE MG. **Circuitos turísticos**. 2007. Disponível em < [http://www.turismo.mg.gov.br/circuitos\\_turisticos.php](http://www.turismo.mg.gov.br/circuitos_turisticos.php)>. Acesso em 02 set. 2014.

SILBERBERG, T. "Cultural Tourism and Business Opportunities for Museums and Heritage Sites". **Tourism Management**. v. 16, n. 5, p. 361–365, 1995.

SHAH, A.; HUTHER, J. Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization. **World Bank Policy Research Working Paper 1984**. World Bank. November, 1999.

SHONE, M. C.; MEMON, P. A. Tourism, public policy and regional development: a turn from neo-liberalism to the new regionalism. **Local Economy**, v. 23, n. 4, p. 290-304, 2008.

SILVA, G. A. B.; PASSADOR, J. L. Redistribuição fiscal para o desenvolvimento turístico local e regional. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 4, p. 587-610, 2016.

SILVEIRA, G. T. **Turismo, emprego e renda: o caso da cidade histórica de Tiradentes - MG**. 2008. 180 p. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID. 1957.

SOARES, G. M. Os Impactos do Turismo em Cidades Históricas – Estudo De Caso: Tiradentes MG. Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul UCS, IV, 2006. **Anais...** Caxias do Sul, 2006.

SOARES, E. B. S.; EMMENDOERFER, M. L.; MONTEIRO, L. P. Gestão pública no turismo e o desenvolvimento de destinos turísticos em um estado da Federação Brasileira: uma análise do planejamento estratégico do turismo em Minas Gerais (2007-2010). **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 50-56, 2013.

SOLHA, K. T. Política de turismo: desenvolvimento e implementação. In: RUSCHMANN, Doris; SOLHA, Karina Toledo (Org.) **Planejamento turístico**. Barueri, SP: Manole, 2006.

SOUSA, M. B. RIBEIRO, T. G. B. NASCIMENTO, A. R. A Evidenciação Da Contribuição Da Contabilidade No Processo De Accountability Nas Universidades Públicas – Um Estudo de caso da Universidade Estadual de Feira de Santana. **XI Congresso Brasileiro de Custos**, 2004.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jun. 2006.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, P. A. R.; ANDRADE, F. A. V.; CORDEIRO, K. W. Os impactos da organização do ambiente institucional no desenvolvimento do arranjo produtivo local do município de Parintins na Amazonia. PASOS. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 10, n. 5, p. 563-573, 2012.

SOUZA, P. A. R. S.; ROMEIRO, M. D. C.; COSTA, S. R.; SILVA, A. S.; ZAMBRA, E. M. O Setor de Cama & Café em Parintins na Amazônia: uma discussão com base nas análises de redes sociais. XVI Semead. **Anais...** São Paulo, 2013.

STOFFELEN, A.; VANNESTE, D. Institutional (Dis) integration and Regional Development Implications of Whisky Tourism in Speyside, Scotland. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 16, n. 1, p. 42-60, 2016.

STOKER, G. Governancy as theory: five propositions. **International Social Science Journal**, Paris, v. 50, ed. 155, p.17-28, mar. 1998.

STUART, I; MCCUTCHEON, D, HANDFIELD, R., MCLACHLIN, R., SAMSON, D. Effective Case Research in Operations Management: a process perspective. **Journal of Operations Management**. v. 20, n. 5, p.419-433. 2002.

TAVARES, J. M.; TOMAZZONI, E. L.; MORES, G. Where to invest in touristic promotion? Game theory as a decision instrument for the public sector. **Tourism Economics: the business and finance of tourism and recreation**, v. 2, p. 345-362, 2014.

TEIXEIRA, P. **Governo, governança e (des)envolvimento**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.abdl.org.br/article/articleview/1060/1/173/>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

TEIXEIRA, A. N.; BECKER, F. Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 5, jun. 2001. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222001000100006>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

TOMÁS, J. C.; MASGRAU, M. M. **Manual de geografia turística de Espanha**. 2 ed. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.

TOMAZZONI, E. **Turismo e desenvolvimento regional**: modelo APL TUR aplicado à Região das Hortênsias (Rio Grande do Sul – Brasil). 2007. 385 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TOMAZZONI, E. L.; COSTA, J. S. Ações Estratégicas e visões dos atores do cluster de turismo da cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, p. 3-21, 2015.

TONNEAU, J. P.; VIEIRA, P. F. Que diretrizes de pesquisa para o desenvolvimento territorial sustentável. **EISFORIA**, Florianópolis, v. 4, n. especial, p. 311-334, dez. 2006.

TORRENS, J. C. S. **Território e desenvolvimento**: a experiência de articulação territorial do Sudoeste do Paraná. Deser: Curitiba, 2007.

TRENTIN, F. FRATUCCI, A. C. Política Nacional de Turismo no Brasil: Da municipalização à regionalização. Book of proceedings. Vol. 1. **International Conference on tourism & management studies**. Algarve 2011. Disponível em:

<[http://www.academia.edu/1930502/POL%C3%8DTICA\\_NACIONAL\\_DE\\_TURISMO\\_NO\\_BRASIL\\_DA\\_MUNICIPALIZA%C3%87%C3%83O\\_%C3%80\\_REGIONALIZA%C3%87%C3%83O](http://www.academia.edu/1930502/POL%C3%8DTICA_NACIONAL_DE_TURISMO_NO_BRASIL_DA_MUNICIPALIZA%C3%87%C3%83O_%C3%80_REGIONALIZA%C3%87%C3%83O)> Acesso em: 05 jan. 2016

TRIGO, L. G. G. **Turismo e qualidade**: tendências contemporâneas. Campinas: Papyrus, 2001.

TSAI, P. Y.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. In: 2º Congresso USP de iniciação científica em contabilidade **Anais...** São Paulo, 2005.

UNDP. **Governance Indicators**: A User's Guide. New York: United Nations Development Program, 2004.

VALE, D. C. **Memória Histórica de Prados**. 2ª ed. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2000.

VALENTE, F.; DREDGE, D.; LOHMANN, G. Leadership and governance in regional tourism. **Journal of Destination Marketing & Management**. v.4, n.1 2015.

VARGAS, H. B.; BANDERA, H. L.; TOBÓN, J. G. **Gestión y Desarrollo Del Turismo Regional**. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2002.

VÁZQUEZ B. A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VERA, F. **Análisis Territorial del turismo**: una nueva geografía del turismo. Barcelona: Editorial Ariel, 1997.

VIANA, E. **A governança corporativa no setor público municipal**: um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

VIEIRA, M. M. F.; VIEIRA, E. F. Geoestratégia dos espaços econômicos: transformação e poder no Sítio Portuário-Retroportuário do Rio Grande-RS. **Revista OESTS**, vol. 7, nº 19, 2000.

VIEIRA, S. L. S.; PEREIRA, R. S. Naturalis versus Culturalis: Os patrimônios imateriais e os desafios para uma gestão pública sustentável. In: II Congresso Acadêmico sobre Meio Ambiente e desenvolvimento: Gestão de Recursos Naturais para um Desenvolvimento Sustentável, **Anais...** Niterói, v. 2. p. 38. 2006.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N., FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 2, p.195-219. 2002.

WAHAB, S. A. **Introdução à Administração do Turismo**: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional. São Paulo: Pioneira, 1991.

WARING, C. G. The Role of Auditing in Public Sector Governance. **The Institute of Internal Audit** – IIA, v. 63, n. 6, p. 35 – 37. 2006.

WIDMER, G. M.; PEREIRA, R. S.; MELO, A. J. S. A Convenção do patrimônio Mundial, Cultural e Natural e o Turismo no Brasil. In: I Encontro Internacional sobre Gestão do Turismo: o setor público e o privado - EIGTUR, 2008, **Anais...** Ouro Preto - MG. 2008.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). Annual report - 2016: **The Economic Advantages of Travel e Tourism**. 2016.

WORLD BANK. **Governance and Development**. Washington – DC: BIRD, 1992. 69 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e Métodos. 4<sup>o</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE I****USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E  
REGIONALIDADE****Doutorando: Thiago de Sousa Santos****ENTREVISTA SOBRE TURISMO, GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL (aplicado a empresários, poder público municipal, órgãos de governança e entidades de apoio).**

- 1) Quais ações são desenvolvidas para fortalecer o turismo no município e na região? Quais instituições exercem maior poder econômico, político e simbólico sobre as decisões?
- 2) Como é realizado o planejamento e execução dos programas e projetos de desenvolvimento do turismo no(s) município(s) e região? De que forma é estabelecido a participação da população? Como são definidas as prioridades?
- 3) Como são celebrados os contratos, convênios e parcerias no desenvolvimento as ações de turismo? Os direitos e obrigações são cumpridos pelos atores envolvidos?
- 4) Quais são os resultados gerados pelas ações de fortalecimento do turismo para o desenvolvimento regional? De que forma as parcerias e atitude cooperativa proporcionam resultados inovadores e geração de conhecimento?
- 5) Quais são as ações de sustentabilidade e resultados alcançados no setor de turismo?
- 6) Como é realizada a distribuição de recursos e o estabelecimento de prioridades nas ações de turismo?
- 7) Como se dá a articulação dos órgãos de governança nas ações desenvolvidas no(s) município(s) e região?
- 8) Qual o diferencial competitivo do(s) município(s) e da região? Principais Atrativos turísticos? Principais clientes (perfil)? Como é feita a divulgação dos atrativos/eventos turísticos? De que forma o calendário de eventos é construído para a região?
- 9) Qual o grau de responsabilidade e compromisso do atores promovedores da atividade turística na região?
- 10)Quais ações projetos promovem igualdade e inclusão social dentro dos programas e ações de turismo?
- 11)Como é realizada a prestação de contas dos projetos/programas de desenvolvimento do turismo na região? As informações são claras e seguras? Todos tem acesso as informações?

12) Gostaria que falasse algo relevante sobre governança da atividade turística na região que não foi abordado nesta entrevista?