

**ÉRICA BERANGER SILVA SOARES**

**PLANEJAMENTO PÚBLICO ESTADUAL E  
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE DESTINOS INDUTORES  
EM MINAS GERAIS (2007-2010)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

**VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2012**

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e  
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

S676p  
2012

Soares, Érica Beranger Silva, 1980-  
Planejamento público estadual e desenvolvimento turístico  
de destinos indutores em Minas Gerais (2007-2010) / Érica  
Beranger Silva Soares. – Viçosa, MG, 2012.  
xvi, 180f. : il. (algumas col.) ; 29cm.

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 133-140.

1. Administração pública. 2. Turismo. 3. Turismo e Estado  
4. Turismo – Planejamento. I. Universidade Federal de  
Viçosa. II. Título.

CDD 22. ed. 351

**ÉRICA BERANGER SILVA SOARES**

**PLANEJAMENTO PÚBLICO ESTADUAL E  
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE DESTINOS INDUTORES  
EM MINAS GERAIS (2007-2010)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 29 de fevereiro de 2012.

---

Afonso Augusto T. F. C. Lima  
(Coorientador)

---

Rodrigo Gava  
(Coorientador)

---

Edegar Luis Tomazzoni

---

Edson Arlindo Silva

---

Magnus Luiz Emmendoerfer  
(Orientador)

***Este trabalho é dedicado aos familiares e amigos que me acompanharam durante o mestrado, especialmente ao Marcelo, aos meus pais Ives e Nazareth e aos meus tios Derly e Dorinha.***

***“A arte de viajar é uma arte de admirar, uma arte de amar. É ir em peregrinação, participando intensamente de coisas, de fatos, de vidas com as quais nos correspondemos desde sempre e para sempre.” (Cecília Meireles – Crônicas de Viagem)***

## AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre.

Ao meu querido Marcelo, companheiro nas alegrias, dificuldades, sucessos e frustrações. Seus incentivos, apoio e paciência foram fundamentais nesta caminhada.

Aos meus pais, Ives e Nazareth, pelo amor, apoio e confiança incondicionais.

Aos meus tios Derly e Dorinha, por serem mais que tios e por me fazerem conhecer e viver Viçosa e a sua UFV.

Em memória, ao meu avô Francisco e à minha avó Ivonette, eternos inspiradores à minha busca por conhecimento.

Aos meus irmãos, sobrinho, cunhada, sogros e cunhados, pelo apoio indireto, mas não menos importante.

Ao meu orientador Profº. Magnus Luiz Emmendoerfer que, com entusiasmo, confiança, amizade e parceria, me ensinou a percorrer os árduos caminhos científicos.

Ao Profº. Afonso Augusto T. F. C. Lima, por me receber sempre tão carinhosamente, desde o primeiro dia que entrei no DAD, e pelas valiosas contribuições, amizade e incentivo constante.

Ao Profº. Rodrigo Gava. Seus ensinamentos e ricas contribuições me auxiliaram durante todo o mestrado.

Ao Profº. Edegar Luis Tomazzoni, por aceitar participar deste estudo e pelas preciosas contribuições científicas que nortearam este estudo.

Ao Profº. Edson Arlindo Silva, pela generosidade, inúmeras contribuições e ensinamentos durante o mestrado.

Aos meus queridos companheiros de turma. Sem palavras para definir esses dois anos de intensa convivência. Levarei sempre comigo as lembranças dos momentos compartilhados com esses colegas que se tornaram grandes

amigos: Alana, Alan, Áurea, Caio, Cida, Clarice, Paulo, Ronan, Wânia, Jaque e Gustavo.

À querida Lara, por me acompanhar nesse projeto, contribuindo de diversas maneiras para a sua realização, além do carinho e dedicação.

Aos meus “irmãos” acadêmicos Josiel, Alice, Lucas e Gilberto, pelas diversas contribuições, conversas e auxílios.

À amiga Fernandinha, fundamental para que o meu desejo de fazer o mestrado se tornasse realidade.

À querida Léa, por me incentivar a buscar essa iniciação científica.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo auxílio financeiro que possibilitou a concretização deste estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo auxílio financeiro que possibilitou minha dedicação exclusiva neste último ano de pesquisa.

À Universidade Federal de Viçosa, representada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade de novos conhecimentos e por proporcionar a minha inserção no campo científico.

Aos demais professores e funcionários do Departamento de Administração e Contabilidade (DAD) – em especial à Prof<sup>a</sup> Suely de Fátima Ramos Silveira, à Luíza Amélia Arruda Ladeira e ao Weliton Rodrigues, pela dedicação, generosidade e constante apoio.

Aos gestores da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR), por aceitarem participar deste estudo fornecendo preciosas contribuições.

A todos os profissionais atuantes no turismo em Minas Gerais e nos destinos indutores que participaram desta pesquisa, por dedicarem preciosos minutos que se transformaram em conhecimento científico.

Sem vocês, nada disso seria possível.

## SUMÁRIO

|                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| LISTA DE FIGURAS .....                                                         | ix   |
| LISTA DE QUADROS .....                                                         | x    |
| LISTA DE TABELAS .....                                                         | xi   |
| LISTA DE SIGLAS .....                                                          | xii  |
| RESUMO .....                                                                   | xiii |
| ABSTRACT .....                                                                 | xv   |
| 1. INTRODUÇÃO .....                                                            | 1    |
| 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....                                                | 3    |
| 1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA .....                                               | 4    |
| 1.2.1 Objetivo geral.....                                                      | 5    |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                                               | 5    |
| 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....                                                   | 6    |
| 2.1. GESTÃO, POLÍTICAS PÚBLICAS E PLANEJAMENTO: O CONTEXTO PÚBLICO.....        | 6    |
| 2.1.1 Gestão pública e gestão intergovernamental.....                          | 6    |
| 2.1.2. Políticas públicas e planejamento no setor público.....                 | 10   |
| 2.2. O CONTEXTO TURÍSTICO: PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO .....  | 19   |
| 2.2.1. Planejamento e o papel do Estado no turismo .....                       | 19   |
| 2.2.2. Desenvolvimento Turístico e Participação no Contexto Brasileiro ...     | 29   |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....                                           | 38   |
| 3.1. DESTINOS INDUTORES, ENTIDADES E SUJEITOS DA PESQUISA..                    | 38   |
| 3.2. DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS E CONCEITOS DA PESQUISA .....             | 41   |
| 3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....                                          | 42   |
| 3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                                              | 49   |
| 4. PLANEJAMENTO PÚBLICO DO TURISMO EM MINAS GERAIS – O PERÍODO 2007-2010 ..... | 50   |
| 4.1. A POLÍTICA NACIONAL E OS DESTINOS INDUTORES EM MINAS GERAIS.....          | 50   |

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2. O PLANEJAMENTO PÚBLICO DO TURISMO EM MINAS GERAIS E O<br>“ESTADO PARA RESULTADOS” .....                        | 52  |
| 4.3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SETUR (2007-2010).....                                                           | 66  |
| 4.4. O PLANEJAMENTO DA SETUR (2007-2010) E OS ATORES DOS<br>DESTINOS INDUTORES DE MINAS GERAIS .....                | 73  |
| 5. DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO E OS DESTINOS INDUTORES DE<br>MINAS GERAIS .....                                       | 87  |
| 5.1. OS DESTINOS INDUTORES DE MINAS GERAIS (2007-2010).....                                                         | 87  |
| 5.2 - DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO E OS DESTINOS INDUTORES<br>MINEIROS .....                                           | 92  |
| 6. PLANEJAMENTO PÚBLICO ESTADUAL E O DESENVOLVIMENTO<br>TURÍSTICO DE DESTINOS INDUTORES EM MINAS GERAIS (2007-2010) | 112 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                                                       | 130 |
| 8. REFERÊNCIAS .....                                                                                                | 133 |
| APÊNDICE A .....                                                                                                    | 141 |
| APÊNDICE B .....                                                                                                    | 143 |
| APÊNDICE C .....                                                                                                    | 144 |
| APÊNDICE D .....                                                                                                    | 145 |
| APÊNDICE E .....                                                                                                    | 146 |
| APÊNDICE F .....                                                                                                    | 147 |
| APÊNDICE G .....                                                                                                    | 149 |
| APÊNDICE H .....                                                                                                    | 151 |
| APÊNDICE I .....                                                                                                    | 153 |
| APÊNDICE J .....                                                                                                    | 154 |
| APÊNDICE K .....                                                                                                    | 156 |
| APÊNDICE L .....                                                                                                    | 158 |
| APÊNDICE M .....                                                                                                    | 159 |
| APÊNDICE N .....                                                                                                    | 160 |
| APÊNDICE O .....                                                                                                    | 162 |
| APÊNDICE P .....                                                                                                    | 163 |
| APÊNDICE Q .....                                                                                                    | 165 |
| APÊNDICE R .....                                                                                                    | 167 |
| APÊNDICE S .....                                                                                                    | 168 |
| APÊNDICE T .....                                                                                                    | 169 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| APÊNDICE U ..... | 171 |
| APÊNDICE V ..... | 173 |
| APÊNDICE X ..... | 175 |
| ANEXO 1 .....    | 176 |
| ANEXO 2 .....    | 177 |
| ANEXO 3 .....    | 178 |
| ANEXO 4 .....    | 179 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Dimensões do modelo APL-TUR .....                                                                                           | 31 |
| Figura 2: Sistematização do estudo .....                                                                                              | 40 |
| Figura 3: Destinos percorridos na pesquisa.....                                                                                       | 43 |
| Figura 4: Mapa Estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais (2007-<br>2023).....                                                  | 55 |
| Figura 5: Planejamento Estratégico da SETUR (2007-2010):<br>macroprogramas, objetivos estratégicos, programas, projetos e ações ..... | 67 |
| Figura 6: Classificação em destinos indutores nacionais e mineiros .....                                                              | 89 |
| Figura 7: Destinos indutores de Minas Gerais por segmentos turísticos .....                                                           | 90 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1: Funções operativas da APG e do GE .....                                                                                                             | 18  |
| Quadro 2: Abordagens no planejamento turístico e suas características .....                                                                                   | 25  |
| Quadro 3: Plano Amostral: entidades representadas nas entrevistas .....                                                                                       | 39  |
| Quadro 4: Indicadores da categoria Planejamento Público Estadual no Turismo .....                                                                             | 41  |
| Quadro 5: Indicadores da categoria Desenvolvimento Turístico .....                                                                                            | 42  |
| Quadro 6: Estrutura de coleta e análise de dados por objetivos específicos ....                                                                               | 45  |
| Quadro 7: Características do Planejamento Público Estadual no Turismo (2007-2010) .....                                                                       | 58  |
| Quadro 8: Percepções dos atores sobre o Planejamento Público Estadual no Turismo de acordo com as abordagens de planejamento no turismo .....                 | 80  |
| Quadro 9: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre os cinco principais destaques e limitações do planejamento da SETUR no período 2007-2010 .....   | 82  |
| Quadro 10: Análise das motivações de desenvolvimento turístico nos destinos indutores de Minas Gerais segundo as dimensões de desenvolvimento turístico ..... | 99  |
| Quadro 11: Características dos destinos indutores do desenvolvimento turístico regional de Minas Gerais (2007-2010) .....                                     | 101 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a função planejamento no turismo .....                                                 | 75 |
| Tabela 2: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre o que é essencial no planejamento público do turismo.....                              | 77 |
| Tabela 3: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a função do Planejamento Público Estadual no Turismo.....                              | 79 |
| Tabela 4: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a definição de desenvolvimento turístico.....                                          | 93 |
| Tabela 5: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a existência de desenvolvimento turístico nos seus destinos no período 2007-2010 ..... | 95 |
| Tabela 6: Motivações que desencadearam o desenvolvimento dos destinos indutores mineiros (2007-2010), segundo os atores locais .....                | 96 |

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis  
ACMinas – Associação Comercial e Empresarial de Minas Gerais  
ADELTUR – Associação Diamantinense das Empresas ligadas ao Turismo  
Belotur – Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte  
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CET – Conselho Estadual de Turismo  
COMTUR – Conselho Municipal de Turismo  
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo  
FECITUR - Federação de Circuitos Turísticos do Estado de Minas Gerais  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas  
FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro  
FUMTUR – Fundo Municipal de Turismo  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MG – Minas Gerais  
MTur - Ministério do Turismo  
OMT – Organização Mundial do Turismo  
PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
PNMT - Plano Nacional de Municipalização do Turismo  
PNT – Plano Nacional de Turismo  
PPET – Planejamento Público Estadual no Turismo  
PRODETUR – NE – Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste  
SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SERVTUR – Serviços Autônomo de Turismo de São Lourenço  
SETUR – Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais

## RESUMO

SOARES, Érica Beranger Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2012. **Planejamento público estadual e desenvolvimento turístico de destinos indutores em Minas Gerais (2007-2010)**. Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer. Coorientadores: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima e Rodrigo Gava.

Considerando que a atuação do poder público e da sociedade são fundamentais para o desenvolvimento da atividade turística, este estudo apresenta uma análise da relação entre planejamento público estadual e desenvolvimento turístico em destinos indutores. Para tanto, o estado de Minas Gerais foi escolhido principalmente por possuir características diferenciadas no contexto da administração pública, em razão das mudanças realizadas com a implementação do modelo de gestão administrativa, conhecido como “Choque de Gestão”, e por apresentar iniciativas diferenciadas no setor, como a política de Circuitos Turísticos. Buscou-se o aporte da literatura especializada em administração pública e do turismo a fim de encontrar os subsídios e delineamentos necessários para a concretização deste estudo, que se caracteriza como qualitativo e emprega técnicas de análise de conteúdo em sua metodologia. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas (semi-estruturadas), pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados são apresentados em três etapas. A primeira trata da descrição do planejamento da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR) no período em análise (2007/2010) e também da identificação das percepções sobre planejamento dos atores sociais dos destinos indutores. A segunda etapa faz uma caracterização dos destinos considerando indicadores relacionados às dimensões econômica, cultural e organizacional (TOMAZZONI, 2009). Por último, apresenta discussões que emergiram na análise do planejamento público da SETUR e do desenvolvimento turístico dos destinos indutores. Os resultados trazem à tona elementos que se apresentam como avanços e limitações das ações planejadas em prol do desenvolvimento turístico em destinos mineiros, além de discussões que ultrapassam o contexto estadual, possibilitando uma

reflexão acerca da vulnerabilidade de conceitos ainda vivenciados no turismo regional e nacional. Entre eles: o enfoque fomentador e econômico do turismo atribuído ao poder público estadual; a necessidade de revisão dos destinos escolhidos como indutores em Minas Gerais, considerando os interesses das comunidades receptoras; a problemática sobre a continuidade dos Circuitos Turísticos; a necessidade de gestão social em tais destinos e uma reflexão sobre o que se pretende com o turismo nos âmbitos municipais e estaduais.

## ABSTRACT

SOARES, Érica Beranger Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February, 2012. **State public planning and tourism development of destinations inducers in Minas Gerais (2007-2010)**. Adviser: Magnus Luiz Emmendoerfer. Co-advisers: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima e Rodrigo Gava.

Whereas the performance of the government and society are fundamental to the development of tourism, this study presents an analysis of the relationship between State public planning and tourism development in destinations inducers. Thus, the Minas Gerais State was mainly chosen because it has different characteristics in the public administration context, because of the changes made with the implementation of administrative management model, known as “*Choque de Gestão*”, and it presents different initiatives in the tourism sector as the policy of Tourist Circuits. The theoretical framework included the contribution of the specialized literature on public administration and tourism in order to find the necessary subsidies and designs to implement this study, which is characterized as qualitative and applies techniques (semi-structured) interviews, documentary and bibliographic research. The results are shown in three stages. The first one deals with the description of the Office State planning of tourism of Minas Gerais (SETUR) in the period under analysis (2007/2010) and also the identification of perceptions about the planning of the social actors of the destinations inducers. The second step is a characterization of the destinations considering indicators related to economic, cultural and organizational dimensions (TOMAZZONI, 2009). Finally, it presents discussions that emerged in the analysis of SETUR planning and the tourism development of tourism inducers. The results bring out elements that are presented as advances and limitations of the planned actions for the tourist development in destinations of Minas Gerais, besides discussions that go beyond the State context, providing a reflection of the vulnerability of concepts as the ones experienced in the regional and national tourism. Among them: the economic and developer focus on tourism assigned to

the State public power, the need to review the destinations chosen as inducers in Minas Gerais, considering the interests of host communities, the problems about the continuity of the policy of Tourist Circuits, the need for social management in such destinations and a reflection on what is meant by the tourism in the city and state fields.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil, pela sua variedade de riquezas culturais e naturais, representa um grande atrativo do ponto de vista turístico, principalmente no momento atual, em que o país será sede de dois grandes eventos de notoriedade internacional, como a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Acredita-se que tais eventos possibilitarão o incremento da atividade, estimulando a geração de empregos, de novas oportunidades de negócios e do efeito multiplicador<sup>1</sup> dos gastos na economia, contribuindo, possivelmente, para o desenvolvimento turístico. Ao ser planejado de forma participativa, conforme indica a Constituição de 1988 (SOUZA, 2006b), o turismo pode gerar divisas e proporcionar uma efetiva distribuição de renda, melhorando a qualidade de vida da população local.

Internacionalmente, a Organização Mundial do Turismo (OMT) também aponta um cenário promissor para o desenvolvimento da atividade apresentando o crescimento gradativo da movimentação turística, que entre 2000 e 2008, passou de aproximadamente 689 milhões de deslocamentos para cerca de 922 milhões (BRASIL, 2012). Este ambiente estimula, no campo científico, discussões relacionadas à atividade.

Por ser uma atividade que tem no território, na paisagem, no patrimônio natural e cultural suas principais matérias-primas (COOPER *et al*, 2007), o turismo<sup>2</sup> acaba contando com a participação direta e indireta do poder público, que segundo Solha (2004) é sempre destacado em discussões sobre desenvolvimento turístico no contexto mundial. Beni (2008) também

---

<sup>1</sup> Lage e Milone (2000) conceituam efeito multiplicador como o grau de permanência do dinheiro gasto por turistas em um destino e que é utilizado pela economia local.

<sup>2</sup> Ressalta-se que, no contexto acadêmico, o turismo apresenta múltiplas abordagens, resultando em tantas definições quanto o número de autores que estudam o assunto. Muitos desses estudiosos preferem observar os aspectos parciais da atividade ou algumas de suas realidades considerando que é extremamente difícil obter uma definição precisa e abrangente do turismo em razão da grandiosidade e complexidade do fenômeno (BENI, 2008). Assim, a sua definição e a sua categorização absoluta são dificultadas pela sua natureza, justificando a “inexistência de uma descrição universalmente aceita sobre o que é turismo” (MARTÍNEZ, 2005, p. 110). No entanto, este estudo adota a definição de Beni (2008, p. 37) para o turismo considerando-o um “elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço”, que sofre interferência de fatores diversos relacionados a motivações pessoais, sociais, econômicas, culturais, ecológicas e científicas.

destaca o papel da iniciativa privada e de entidades civis junto ao poder público para a construção de um modelo de desenvolvimento integral, integrado e sustentável. Mas e no Brasil? Esta questão tem sido tratada em nível estadual? A sociedade, representada por profissionais que atuam em Conselhos de Turismo (municipais e estaduais), associações hoteleiras, comerciais, entre outras, também exercem papel relevante neste processo? Como o planejamento público estadual e o desenvolvimento turístico são percebidos por aqueles que atuam e representam o setor turístico nos destinos contemplados por ações estaduais?

Esses questionamentos instigam a realização de estudos acerca da compreensão das relações entre poder público e a sociedade civil para o desenvolvimento do turismo em nível estadual. Tais estudos têm sido uma preocupação de pesquisadores<sup>3</sup> brasileiros das Ciências Sociais e Humanas e é nesse contexto que esta pesquisa se insere. Um contexto onde a política nacional de turismo enfoca a descentralização e a regionalização e que inspira governos estaduais a planejarem ações em prol do desenvolvimento turístico.

Nesse sentido, pretendeu-se estudar a função Planejamento Público Estadual no Turismo (PPET) e suas interlocuções com o desenvolvimento turístico em destinos (municípios), partindo do pressuposto de que são nestes locais que o turismo se materializa. Assim, considerando a identificação por parte do Ministério do Turismo (MTur) de destinos que já apresentam um nível de desenvolvimento turístico e que, portanto, são considerados capazes de induzir o desenvolvimento da atividade regionalmente, os chamados destinos indutores passam a ser interessantes elementos de análise para estudos que buscam compreender este tipo de relação.

---

<sup>3</sup> Cf. Solha (2004), Emmendoerfer *et al.* (2007), Bordini (2007), Borges (2008).

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, esta pesquisa se propôs a investigar o seguinte problema:

**Qual a relação entre o planejamento público estadual e o desenvolvimento turístico, no Brasil, em municípios considerados destinos indutores?**

Para responder este problema, foi escolhido o estado de Minas Gerais, que tem permanecido em evidência, principalmente nos últimos 11 anos, em razão da criação dos Circuitos Turísticos (CT), cuja temática já foi abordada em pesquisas no campo do turismo e da administração, como em Emmendoerfer *et al* (2007), Emmendoerfer *et al* (2011) e Silva (2011), entre outros.

Além da inovação representada pelos CT, Minas Gerais apresenta características diferenciadas na administração e no planejamento público. As mudanças realizadas no âmbito administrativo com a implantação do “Choque de Gestão” (2003) instigam a realização de estudos neste contexto.<sup>4</sup> Soma-se a isso o fato de o estado possuir características geográficas, sociais, econômicas e culturais representativas no cenário nacional, representando a diversidade da realidade brasileira e também o seu potencial turístico (EMMENDOERFER *et al*, 2011).

Com base nesses argumentos, pressupõe-se que o PPET neste estado é um interessante objeto de análise. A delimitação temporal (2007-2010) é justificada pelo fato de a adoção dos destinos indutores ter ocorrido em tal período (a partir de 2008). Este período compreende a segunda geração do “Choque de Gestão”, que segundo Vilhena *et al* (2006), teria como foco a gestão do “Estado para Resultados”.

---

<sup>4</sup> O contexto abordado refere-se às reformas administrativas que ocorreram no Brasil no final do século XX. De acordo com Abrucio (2010), Bresser-Pereira e Spink (2006) se apoiaram numa ideia mobilizadora, da *New Public Management* ou Nova Gestão Pública, que se espalhou pelo país, sendo observada nas ações de gestores públicos e nas inovações governamentais. Este foi o caso de Minas Gerais, que em 2003 implementou o “Choque de Gestão” no Governo Executivo Estadual.

O “Choque de Gestão” é definido como um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento do estado de Minas Gerais (VILHENA *et al*, 2006), que, segundo a autora, não deve ser tratado na concepção de “mais uma reforma administrativa”, pois ele se constituiu em uma adequação institucional voltada para o desenvolvimento e adotou uma perspectiva integradora de políticas. A primeira fase dessa “adequação institucional orientada para o desenvolvimento” também é chamada de primeira geração (2003/2006), cuja premissa balizar é o ajuste fiscal. A segunda geração, o “Estado para Resultados” (2007/2010), objetivou a melhoria do desempenho gerencial visando ao alcance de resultados. A terceira fase, atualmente em processo de implementação, é nomeada de “Gestão para Cidadania”, que se direciona para concepções do “Estado em Rede”, adotando perspectiva integradora, mencionada como um diferencial desse modelo criado e implementado em Minas Gerais (VILHENA, 2011).

## 1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

Para entender a relação entre planejamento público estadual e desenvolvimento turístico, optou-se por realizar a análise em destinos turísticos que já apresentam algum tipo de desenvolvimento. Estes destinos fazem parte do Programa Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional de Minas Gerais, que segue o mesmo modelo do programa do Ministério do Turismo (MTur), e que identificou em um primeiro momento (2007) 16 municípios com potencialidades para serem trabalhados como os destinos indutores estaduais, sendo eles: Belo Horizonte, Ouro Preto, Diamantina, Tiradentes, São João Del Rei, Sete Lagoas, Santana do Riacho, Poços de Caldas, São Lourenço, Juiz de Fora, Camanducaia, Caxambu, Maria da Fé, Caeté, Araxá e Capitólio. No segundo semestre de 2010, a Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR) anunciou a inclusão de mais seis destinos mineiros<sup>5</sup>. No entanto, estes não foram

---

<sup>5</sup> Os novos destinos indutores anunciados em 2010 foram: Uberlândia, Montes Claros, Brumadinho, Governador Valadares, Itabira e Ipatinga.

considerados nesta pesquisa, pois integraram o programa apenas no final do período analisado.

Assim, têm-se como objetivos geral e específicos de pesquisa:

#### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre o planejamento público no turismo do Governo Estadual de Minas Gerais e o desenvolvimento turístico nos municípios denominados “destinos indutores do desenvolvimento turístico regional”, no período de 2007 a 2010.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever o planejamento público da SETUR durante o período de 2007 a 2010, no contexto dos destinos indutores mineiros;
2. Caracterizar os destinos indutores considerando o contexto do desenvolvimento turístico durante o período de 2007 a 2010;
3. Discutir as articulações entre o desenvolvimento turístico identificado nos destinos indutores estudados e o planejamento público realizado pela SETUR.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para subsidiar a análise pretendida, foram utilizadas referências da literatura especializada em administração pública e turismo. Este aporte literário foi necessário para nortear os procedimentos metodológicos e, posteriormente, embasar as análises e discussões referentes aos dados levantados na pesquisa. Assim, optou-se por realizar uma contextualização teórica baseada nos conteúdos relacionados ao objeto de análise, definindo-se dois eixos: 1) Gestão, políticas públicas e planejamento: o contexto público e 2) O contexto turístico: planejamento, desenvolvimento e participação.

### 2.1. GESTÃO, POLÍTICAS PÚBLICAS E PLANEJAMENTO: O CONTEXTO PÚBLICO

A compreensão da relação entre o PPET em Minas Gerais e o desenvolvimento de destinos (considerados indutores do desenvolvimento turístico regional no mesmo estado), necessitou de um entendimento sobre o contexto em que essa relação se estabelece - o da gestão pública. Sobre esta temática, alguns aspectos foram considerados neste tópico: as noções de gestão pública e de gestão intergovernamental, bem como as políticas públicas, o planejamento no setor público, a Nova Gestão Pública e o “Estado para Resultados” em Minas Gerais.

#### 2.1.1 Gestão pública e gestão intergovernamental

Os estudos sobre gestão pública procuram fornecer, diferentemente da noção de administração pública<sup>6</sup>, os fundamentos teóricos e empíricos para tratar de questionamentos que surgem com a organização e condução de responsabilidades gerenciais em órgãos públicos (LYNN JR., 2010), como é o caso desta pesquisa, que aborda uma importante função gerencial em organizações: o planejamento. No entanto, observa-se que em alguns

---

<sup>6</sup> Sobre as diferenças entre gestão e administração pública (Cf. LYNN JR., 2010, p. 33-52)

estudos no Brasil, como em Tenório e Saravia (2007, p.114), os dois termos são tratados como sinônimos, cujos significados remetem ao gerenciamento dos propósitos de um governo e dos negócios de Estado, estando orientado “para o público e não para o privado, para o coletivo e não para os indivíduos, para benefício da comunidade e não dos compadres”.

Em relação ao público e privado, Lynn Jr (2010) apresenta uma distinção relacionada à gestão destes setores. Por envolverem habilidades e técnicas semelhantes, práticas do setor corporativo podem ser aplicadas aos problemas do setor público e este pode valer-se de gestores do setor privado para atender suas necessidades gerenciais (LYNN JR., 2010)<sup>7</sup>. No entanto, baseando-se em Frank J. Goodnow (1902) e Leonard D. White (1926), tal autor apresenta alguns aspectos semelhantes à reflexão feita por Tenório e Saravia (2007) e que diferem os dois tipos de gestão: o de que o interesse público é diferente do interesse privado; o de que as autoridades públicas devem atender aos valores democráticos ao invés dos interesses de grupos particulares, pois elas exercem o poder soberano do Estado; e o de que a Constituição exige o tratamento igualitário entre as pessoas em detrimento da seletividade, que é fundamental para o sustento da lucratividade.

Ao tratar-se de uma gestão pública, a gestão intergovernamental é outro aspecto que se apresenta no início do século XXI e que merece ser destacada, pois seu desenvolvimento inicial representou “o reconhecimento de que muitas políticas e programas requeriam atividades que ultrapassassem um único nível de governo” (RADIN, 2010, p. 599). O que demonstra que diferentes níveis estão envolvidos em programas e políticas e que raramente um único nível de governo tem poder e influência total sobre a forma como eles são geridos, caracterizando a interdependência entre eles. Além disso, tal autor ressalta que a interdependência também existe entre os setores públicos e privados. Esta é outra característica do cenário atual no contexto público, em que a gestão dos programas envolve diversos atores além dos que atuam em governos, como os pertencentes a setores com e sem fins lucrativos.

---

<sup>7</sup> Como acontece nos modelos de administração pública gerencial, que serão abordados no tópico 2.1.3.

Em relação à gestão intergovernamental é necessário que se compreenda que, no âmbito deste estudo, tal questão corresponde ao relacionamento de três níveis de governo executivo: federal, estadual e municipal. Ou seja, a esfera federal e seu relacionamento com a esfera estadual, representados pelo Ministério do Turismo e pela Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, que por sua vez também se relacionam com a esfera municipal. No caso deste estudo, os municípios considerados são os 16 destinos indutores de Minas Gerais.

As relações intergovernamentais aparecem de forma recorrente em estudos sobre federalismo<sup>8</sup> (ARRETCHE, 2004; ABRUCIO, 2005; ALMEIDA, 2005; ANDERSON, 2009), que segundo Abrucio (2005) é um dos balizadores mais importantes do processo político no Brasil, afetando a dinâmica partidário-eleitoral, o desenho das políticas sociais e o processo de reforma do Estado. Ainda de acordo com este último autor, as oposições descentralização *versus* centralização estão entre os assuntos mais discutidos nos estudos sobre o federalismo brasileiro relacionados às relações intergovernamentais. No entanto, ele chama a atenção para a necessidade de se analisar o problema da coordenação intergovernamental, que vai além dessa dicotomia, representando as formas de integração, compartilhamento e decisão conjunta nas federações. A coordenação é considerada uma ferramenta de integração estrutural (de diferentes funções e níveis, por exemplo), que se for aplicada corretamente como ferramenta intergovernamental, pode fortalecer as relações horizontais e verticais (RADIN, 2010).

O processo federativo no Brasil, principalmente a partir da Constituição de 1988, reforçou o processo de descentralização das políticas públicas, o que propiciou que muitos trabalhos se referissem ao federalismo como sinônimo de descentralização (SOUZA, 2006b). No entanto, outros autores pontuam o aparecimento de movimentos centralizadores por parte do

---

<sup>8</sup> De acordo com Celina Souza, o federalismo foi adotado no Brasil como uma de suas instituições políticas e como tal, sobreviveu a mudanças de regimes políticos e adaptou-se à conjuntura internacional, principalmente econômica (ANDERSON, 2009). No entanto, ela destaca que apesar do fortalecimento da federação após a redemocratização, ainda persistem tensões relacionadas ao grau de desigualdade entre regiões, estados e municípios e também aos escassos mecanismos de coordenação e cooperação intergovernamentais, dificultando a ação coletiva entre os entes federados.

governo federal em meados da década de 1990, indicando uma tendência em direção à re-centralização, principalmente em relação aos programas sociais (ARRETCHE, 2004; ALMEIDA, 2005). Trata-se de um movimento de fortalecimento do governo federal por meio da coordenação de políticas e diretrizes nacionais, constituídas por padrões comuns de ações a serem implementadas por estados e municípios incentivadas por repasses de recursos e induções por parte do governo federal (GONÇALVES *et al*, 2008). Este fortalecimento relaciona-se à concentração da autoridade política que, de acordo com Arretche (2004), varia entre as políticas particulares e relações intergovernamentais em cada área específica de intervenção.

O tema descentralização vem sendo tratado no Brasil por diversos autores (GUIMARAES, 2002; ARRETCHE, 2004; ABRUCIO, 2005; ALMEIDA, 2005; SOUZA, 2006a), que apresentam conceitos e tratamentos diferenciados no âmbito da literatura. Nas últimas décadas, acabou se transformando numa “espécie de bandeira universal” utilizada por distintos atores, grupos e setores para atingir diferentes objetivos em diversos contextos e campos disciplinares (GUIMARÃES, 2002).

De acordo com Penfold-Becerra (1998) *apud* Guimarães (2002), a autora argumenta que nas ciências políticas a descentralização é entendida como um mecanismo democrático que possibilita autonomia política em níveis locais e regionais. Já nas ciências econômicas, é associada à cessão de responsabilidades das atividades econômicas públicas para o setor privado. Nas sociais, como um instrumento de empoderamento da sociedade civil e na administração pública, como política que possibilita a transferência de responsabilidade administrativa do nível nacional para os regionais e locais. Radin (2010) observa que, por ser entendida como uma ferramenta de delegação de poder para diferentes níveis de governos e também uma forma de administrar as relações intergovernamentais, o uso da descentralização neste último campo disciplinar está relacionado à transferência de autoridade para outras unidades, ou mesmo, fuga de responsabilidades.

Os inúmeros debates sobre o tema na literatura, envolvendo dimensões, tipologias, abordagens, ambiguidades e contradições indicam que os resultados da descentralização são condicionados pela conjuntura

onde está inserida e pelas visões de mundo contempladas em suas propostas (GUIMARÃES, 2002).

Assim, para facilitar a compreensão sobre a conjuntura onde o objeto de análise deste estudo está inserido, realizou-se uma revisão de alguns aspectos sobre políticas públicas e a função planejamento no setor público.

### 2.1.2. Políticas públicas e planejamento no setor público

Existem inúmeras definições científicas para políticas públicas e apesar de não haver consenso entre elas na literatura especializada (SECCHI, 2010), geralmente elas são compreendidas como as ações de governos orientadas para o interesse da sociedade como um todo, assumindo uma visão holística “onde o todo é mais importante que a soma das partes e que indivíduos, instituições, interações, ideologia e interesses contam, mesmo que existam diferenças sobre a importância relativa desses fatores” (SOUZA, 2006a, p. 25).

Os estudos sobre políticas públicas foram constituídos e consolidados balizados no pressuposto de que, em democracias estáveis, o que o governo faz ou deixa de fazer pode ser formulado cientificamente e analisado por pesquisadores independentes (*Ibidem*, 2006a).

Frey (2000) acredita que a priorização do conteúdo das políticas em detrimento das condições institucionais revela o desleixo com os elementos estruturais nas tradicionais análises de políticas públicas e processos políticos. Baseando-se em Windhoff-Héritier (1987) *apud* Frey (2000), ele afirma que o interesse da análise não deve ser restrito a planos, programas e projetos de políticas setoriais, mas também à interrelação entre instituições, processos e conteúdos.

Observando as diversas definições e modelos sobre políticas públicas, Souza (2006a) considera como seus elementos principais: a distinção entre o que o governo pretende fazer e o que faz de fato; o envolvimento de vários atores e níveis de decisão; não se limita a leis e regras; é uma ação intencional; é uma política de longo prazo, apesar de ter impactos em curto

prazo; a política pública compreende além da sua decisão e proposição, a implementação, execução e avaliação.

De acordo com Secchi (2010), as análises de políticas públicas devem considerar cinco dimensões<sup>9</sup>: de conteúdo (tipos de políticas públicas), temporal (ciclo de políticas públicas), espacial (instituições), de atores e comportamental (estilos de políticas públicas). Dentre tais dimensões, três permeiam este estudo: atores, espacial e comportamental.

As dimensões espacial e de atores compreendem a percepção sobre instituições e atores envolvidos no processo de políticas públicas. Considerando a realidade nacional, Frey (2000) afirma que a necessidade de reorientação da análise está de acordo com a tendência neo-institucionalista<sup>10</sup>, que deve ser direcionada à análise não apenas para as instituições, como também para os atores políticos. Assim, a análise do contexto institucional contribui para o entendimento sobre as novas redes de governança, onde comunidades, associações civis e empresas privadas desempenham papéis com crescente importância, desafiando governos e suas maneiras de governar (FREY, 2000). No entanto, em relação ao aspecto institucional, Souza (2006a) faz uma ressalva quanto à utilização das diversas vertentes da teoria neo-institucionalista para a análise de políticas públicas, pois seus pressupostos nem sempre se adaptam em uma análise que considera “o governo em ação”.

A dimensão comportamental contempla os estilos de políticas públicas, que de acordo com Richardson, Gustafsson e Jordan (1982) *apud* Secchi (2010), compreende os procedimentos de elaboração e implementação das políticas, ou seja, representa a forma como as ações são planejadas e colocadas em prática. É nesta dimensão que se destaca a questão da participação<sup>11</sup>, tema tão discutido na literatura quando se trata de gestões e políticas públicas.

---

<sup>9</sup> Segundo Secchi (2010), a literatura internacional de políticas públicas utiliza como eixo central o processo de política pública conhecido como ciclo de política pública. No entanto, o autor considera que esse esquema clássico é limitante por não considerar as diversas dimensões analíticas que podem compor um estudo sobre políticas públicas.

<sup>10</sup> Sobre o Neo-Institucionalismo (Cf. FREY, 2000; PECI *et al.*, 2006).

<sup>11</sup> Este tema será abordado no tópico 2.2 deste estudo.

Esclarece-se que como o intuito deste estudo não é analisar uma política pública, mas sim o planejamento inserido no seu contexto, tais dimensões não foram analisadas especificamente.

A administração apresenta diferentes definições para planejamento, mas no contexto público ele pode ser entendido como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizada em diferentes instâncias da organização governamental, guiadas pelo propósito de atingir determinado objetivo (MATIAS-PEREIRA, 2009).

O reconhecimento do planejamento como um processo (OLIVEIRA, 2007) que envolve elaboração, execução e também controle, indica que a função não se esgota em um plano, projeto ou programa, mas que estes são apenas mecanismos utilizados para facilitar o propósito desejado, e que tal função constitui-se como uma atividade integrativa, viabilizando um sistema de tomada de decisões (MATIAS-PEREIRA, 2006). Para Oliveira (2007), muitas falhas atribuídas às políticas públicas ocorrem pela dissociação, principalmente das etapas de elaboração e implementação. O autor afirma que são construídos planos mirabolantes, mas que por diversas razões acabam por não atingirem os objetivos definidos.

Em relação ao processo de planejamento de um país, Holanda (1975) elucida questões importantes, mesmo considerando aspectos econômicos. O autor sinaliza que o planejamento necessita de algumas condições favoráveis do ponto de vista institucional, administrativo e técnico. Institucionalmente, ele se refere ao apoio político, à participação (seja popular, seja de outros órgãos do governo) e à fundamentação jurídica. Administrativamente, o autor considera a necessidade de uma organização específica que cuide da formulação, coordenação e execução do planejamento. O ponto de vista técnico abrange informação estatística e equipe técnica capaz.

Quando estas condições favoráveis não são atendidas, aparecem os problemas, os quais Oliveira (2007) descreve como pontos limitadores, principalmente nos países em desenvolvimento:

- questões políticas e institucionais: quando sistema político, Estado e sociedade civil não estão articulados, seja por que ainda estão em processo de formação, seja por que passaram

por longos períodos de ditadura, inibindo a sociedade civil, o bom funcionamento do sistema político e a atuação do Estado.

- capacidade financeira: a falta de recursos normalmente é a razão mais direta para explicar as falhas em planejamento em países em desenvolvimento.
- capacidade técnica de gestão do planejamento: a ausência de recursos humanos capacitados e motivados, equipamentos, experiência e competência técnica para planejar as políticas públicas. Em relação a este aspecto, Manor (1999) *apud* Oliveira (2007) destaca a centralização exagerada no processo do planejamento e Oliveira e Ogata (1998) *apud* Oliveira (2007) tratam da falta de articulação e conflitos entre órgãos de semelhantes ou diferentes níveis de governo.

Este último ponto é considerado pelo autor como o mais crítico:

Os recursos humanos e equipamentos existem e muitas das próprias organizações estatais estão capacitadas, mas **o processo de planejamento de políticas públicas em geral exige a interação de diversas organizações dentro do Estado, e destas com a sociedade civil e o setor privado.** (...) Ainda vemos muito o planejamento como um processo técnico, governamental, de caráter econômico e visionário (OLIVEIRA, 2007, p.281, **grifos nossos**).

Um dos mais intensos debates encontrados na literatura sobre o planejamento no âmbito das políticas públicas trata sobre como esse processo deve ser visto em relação à direção do fluxo das decisões (*Ibidem*, 2007). Há os que acreditam que as decisões devem ser tomadas por autoridades que possuem o controle do processo (VAN METER & VAN HORN, 1975, MAZMANIAN & SABATIER, 1983 *apud* OLIVEIRA, 2007), ou seja, de cima para baixo, conhecido como o modelo *top-down*. Em contraposição, há os que enfatizam a importância de se incluir, no processo de decisão, aqueles que estão mais próximos e serão afetados pelas ações resultantes das políticas (ELMORE, 1979; LIPSKY, 1980; KAUFMAN, 1973 *apud* OLIVEIRA, 2007), proporcionando um processo mais democrático por meio do modelo *bottom-up* (de baixo para cima).

A participação é um tema recorrente quando se aborda estes modelos. No âmbito das políticas públicas, ela se relaciona à possibilidade de consolidação do senso de pertencimento e responsabilidade coletiva (SECCHI, 2010).

A evolução do cenário público no Brasil mostra que, até a década de 1980, as políticas públicas brasileiras tinham como características: a centralização de recursos e decisões, a fragmentação institucional, a descoordenação e descontinuidade de programas, restrita participação popular, práticas clientelistas e excesso de burocracia (FARAH, 1999).

A Constituição de 1988 apresentou uma nova ordem institucional e federativa, trazendo algumas mudanças como a descentralização tributária para estados e municípios e a abertura à participação popular (SOUZA, 2006b). Apesar dos conflitos, tensões e contradições resultantes da descentralização do poder político e do financeiro, a nova engenharia constitucional gerou um federalismo com múltiplos centros de poder que, apesar de desiguais, passaram a ter acesso ao processo decisório e à implementação de políticas. As instituições estaduais se beneficiaram administrando mais recursos e possuindo autonomia administrativa. Os municípios passaram a ser regidos com leis orgânicas próprias e a ser provedores de políticas sociais:

A municipalização não tem se restringido aos governos como provedores de políticas sociais, mas também às comunidades locais. Vários programas federais e outros financiados com recursos de agências multilaterais exigem a constituição de conselhos comunitários para o repasse de recursos. A Constituição de 1988 abriu o caminho para essa participação e para a municipalização por ter incorporado o princípio que se aplica à maioria das políticas sociais de que elas deveriam ser descentralizadas e participativas. (SOUZA, 2006b, p. 204)

Historicamente, no Brasil, o Estado tem ocupado o papel de protagonista em sua relação com a sociedade (OLIVEIRA, 2009). No entanto, ao longo do século XX o país passou da pequena propensão associativa e da reduzida participação da população de baixa renda para se transformar em um dos países com o maior número de práticas participativas (AVRITZER, 2008). Entre elas, o autor destaca o orçamento

participativo, os conselhos gestores de políticas públicas e os planos diretores municipais, que apresentam diversas instituições participativas em diferentes desenhos institucionais. No entanto, Oliveira (2009) argumenta que os requisitos institucionais necessários ao equilíbrio de forças dessa relação ainda estão em construção, convivendo com antigos males tão conhecidos nacionalmente como o patrimonialismo, o personalismo, o autoritarismo e o formalismo<sup>12</sup>.

No âmbito deste estudo, os conselhos gestores merecem uma atenção especial, principalmente porque a partir da Constituição de 1988, estes canais de participação se multiplicaram, partindo de tradicionais áreas como saúde e educação para setores como cultura, meio ambiente e turismo (*Ibidem*, 2009).

Constituídos pelo próprio Estado, com representação mista de atores da sociedade e atores estatais (AVRITZER, 2008), os conselhos funcionam como meios públicos de deliberação para promover a participação da sociedade, cujos membros discutem e tomam decisões sobre as políticas públicas, além de regularem atos do governo, funcionando como “fóruns públicos de captação de demandas e pactuação de interesses específicos dos diversos grupos sociais” (AVRITZER & PEREIRA, 2005, p. 26), visando à ampliação da participação de setores com menos acesso ao Estado. Entre os integrantes estão representantes de segmentos sociais (como associações comunitárias, sindicatos, organizações não-governamentais e movimentos populares) e representantes de poderes instituídos (poder Executivo e suas secretarias, poder Legislativo e Ministério Público) (OLIVEIRA, 2009).

Considerando a intenção declarada na legislação de que estas instituições devem ampliar a participação popular e melhorar a qualidade da democracia brasileira, Fuks e Perissinotto (2006) ressaltam que tais efeitos apenas serão produzidos caso os participantes sejam capazes de exercer o poder em seu interior, interferindo no processo decisório da agenda pública. Do contrário, podem funcionar apenas como: órgãos cartoriais, referendando as decisões do Executivo; legitimadores das ações governamentais; ou

---

<sup>12</sup> Cf Oliveira (2009).

como meras estruturas formais, caracterizadas pelas ausências de reuniões frequentes, de representatividade social, de acesso aos poderes locais, de programas de trabalho e de eventos de capacitação, entre outros (OLIVEIRA, 2009)<sup>13</sup>.

As formas de participação que ocorrem no contexto público estão diretamente relacionadas ao modelo democrático<sup>14</sup> e à abordagem de gestão<sup>15</sup>. Como não é intuito desse estudo discutir os tipos de modelos democráticos, nem as formas de abordagem de gestão, mas apenas entender em que contexto o objeto analisado está inserido, torna-se pertinente tratar da abordagem de gestão correspondente à gestão pública implementada em Minas Gerais a partir dos anos 2000, inserida no contexto da Nova Gestão Pública.

A origem da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) remonta às mudanças nas administrações públicas de alguns países, como Inglaterra, Estados Unidos e Nova Zelândia, que ocorreram a partir da década de 1970. Segundo Tenório e Saravia (2007), ela chegou ao Brasil no final do século XX, resultando na publicação do livro *Reforma do Estado e administração pública gerencial*, de Bresser-Pereira e Spink (2006).<sup>16</sup>

No contexto deste estudo é importante destacar a abordagem gerencial presente na proposta destes dois autores, cuja ideia básica estava na eficiência do setor público sendo gerada por meio de práticas gerenciais utilizadas no setor privado, sem desvincular-se de sua função pública (TENÓRIO & SARAVIA, 2007). Assim, a reforma propôs medidas de cunho administrativo-gerencial balizadas na premissa de que as instituições públicas devem se tornar mais parecidas com o mercado e o Estado ter uma atuação mais restrita (CAVALCANTI & PECI, 2005). De acordo com Paes de Paula (2005), essa emergência de um consenso político de caráter liberal foi estimulada pela crise do nacional-desenvolvimentismo e das críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado.

---

<sup>13</sup> Para aprofundar sobre formas de participação social e conselhos gestores (Cf. AVRITZER, 2008; OLIVEIRA, 2009)

<sup>14</sup> Cf. Oliveira (2009)

<sup>15</sup> Cf. Paes de Paula (2005)

<sup>16</sup> Mais informações sobre o tema (Cf. PAES DE PAULA, 2005; TENÓRIO E SARAVIA, 2007; ABRUCIO, 2010).

Secchi (2009) afirma que o gerencialismo apresenta dois modelos organizacionais que têm sido utilizados no quadro global de reformas da administração pública nas últimas décadas: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE). Ambos seguem as seguintes orientações: produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, utilização de mecanismos de mercado e *accountability*<sup>17</sup>.

A APG ou a Nova Gestão Pública é um modelo normativo pós-burocrático que busca a estruturação e a gestão da administração pública baseando-se em valores como a eficiência, a eficácia e a competitividade. Já o GE traz para os administradores públicos a linguagem e as ferramentas da administração privada, com uma visão mais romântica que a APG sobre o comportamento e a motivação dos cidadãos pelos temas públicos, evocando “a importância do envolvimento cívico no processo de mudança, comunicação e parceria entre esferas públicas e privadas” (*Ibidem*, 2009, p. 357). No quadro1 estão expostas as principais características de cada modelo.

---

<sup>17</sup> A tradução literal de *accountability* remete à prestação de contas do solicitado ao solicitante da tarefa, mas pode ser considerada como o somatório dos conceitos de responsabilização, transparência e controle (SECCHI, 2009)

Quadro 1: Funções operativas da APG e do GE.

| CARACTERÍSTICAS | ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL (APG)<br>(HOOD, 1995 <i>apud</i> SECCHI, 2010)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | GOVERNO EMPREENDEDOR (GE)<br>(OSBORNE E GAEBLER, 1992 <i>apud</i> SECCHI, 2010)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | 1) Desagregação do serviço público em unidades especializadas e centros de custos.<br>2) Competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas.<br>3) Uso de práticas de gestão provenientes da administração privada.<br>4) Atenção à disciplina e parcimônia.<br>5) Administradores empreendedores com autonomia para decidir.<br>6) Avaliação de desempenho.<br>7) Avaliação centrada nos <i>outputs</i> . | 1) Governo catalisador — os governos não devem implementar as políticas públicas sozinhos, mas harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos.<br>2) Governo que pertence à comunidade — a participação dos cidadãos deve ocorrer no momento de tomada de decisão.<br>3) Governo competitivo — criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados.<br>4) Governo orientado por missões.<br>5) Governo de resultados — os governos devem substituir o foco no controle de <i>inputs</i> para o controle de <i>outputs</i> e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos.<br>6) Governo orientado ao cliente — os governos devem substituir a autorreferencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos.<br>7) Governo empreendedor — os governos devem se esforçar para aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços.<br>8) Governo preventivo — os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais.<br>9) Governo descentralizado — os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora.<br>10) Governo orientado para o mercado — os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abatendo custos transacionais. |

Fonte: Adaptado de Secchi (2009)

Apesar de, no gerencialismo, a responsabilidade sobre os resultados das políticas públicas ser atribuída aos políticos, a distinção entre política e administração é minimizada pela evocação da descentralização do poder de decisão e o envolvimento da comunidade (SECCHI, 2009).

No entanto, Paes de Paula (2005) acredita que a abertura à participação social acontece mais no nível do discurso, sendo centralizadora

em relação ao processo de decisão, à organização das instituições e à construção de canais de participação.

Em relação às quatro funções clássicas da administração (planejamento, organização, direção e controle), nos modelos gerenciais as funções de planejamento e controle são as mais enfatizadas, apesar de a de controle também estar presente no modelo burocrático (SECCHI, 2009). Segundo o autor, a ênfase no planejamento é percebida “no processo de planejamento estratégico, no acordo de objetivos entre políticos, burocratas e cidadãos e na adoção da administração por objetivos” (*Ibidem*, 2009, p. 363).

Após essa contextualização teórica relacionada à administração pública, o próximo tópico observará o contexto teórico no turismo necessário para o entendimento deste estudo.

## 2.2. O CONTEXTO TURÍSTICO: PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO

Para subsidiar a discussão, de acordo com os objetivos delimitados, recorreu-se a fundamentos teóricos relacionados ao planejamento turístico e ao papel do Estado no turismo. Considerando o âmbito contemporâneo do turismo no Brasil e em Minas Gerais, optou-se por uma discussão que reúne elementos referentes ao desenvolvimento turístico e à participação nesse contexto.

### 2.2.1. Planejamento e o papel do Estado no turismo

Cooper *et al* (2007) apresentam alguns mitos que foram criados como definição do turismo. Entre eles, destacam:

- 1) A maior parte do turismo mundial é internacional;
- 2) O turismo é um setor simples, que requer poucas pesquisas em planejamento.

Para esses autores, a primeira opção desconsidera que na realidade o turismo mundial é predominantemente doméstico (caracterizado por viagens

dentro de um mesmo país), respondendo por aproximadamente 80% das viagens turísticas. Já a segunda opção, segundo eles, nega o caráter produtivo multissetorial complexo da cadeia turística, que necessita de um planejamento de alto nível e que deve ser fundamentado por pesquisas.

Se não for desenvolvido de maneira sustentável<sup>18</sup> e planejado, o turismo pode trazer sérios problemas ao local onde é praticado. Entre os impactos negativos provocados pela implantação de alguns empreendimentos turísticos, estão (CASTAÑO *et al*, 2006; COOPER *et al*, 2007; BENI, 2008): o crescimento desordenado das cidades; a prostituição e a prostituição infantil; o aumento de doenças sexualmente transmissíveis e de outras doenças decorrentes da carência de estrutura e ausência total de saneamento básico, insuficiência na coleta e no armazenamento do lixo urbano; o aumento do consumo de drogas; desemprego decorrente da migração; desequilíbrio ecológico por uso excessivo dos recursos; aumento de atividades criminosas; ressentimento em relação aos turistas; destruição dos valores da comunidade anfitriã, entre outros. Tais aspectos são importantes para a compreensão do desenvolvimento turístico de uma localidade.

Nesse sentido, o papel do poder público no processo de desenvolvimento do turismo é destacado por Beni (2008, p.102) quando ele afirma que “o turismo é uma atividade que requer a intervenção proeminente do Estado pelo que representa em suas características fundamentais”. Segundo Ruschmann (2010, p. 150), “historicamente, o êxito do turismo em uma destinação depende da ação do Estado”. Para Cooper *et al* (2007), o

---

<sup>18</sup> Beni (2000) apresenta diferentes interpretações que relacionam turismo e sustentabilidade entre elas: turismo sustentável; turismo ecologicamente sustentável; desenvolvimento sustentável do turismo e desenvolvimento econômico ecologicamente sustentável. Como desenvolvimento sustentável do turismo o autor define a necessidade de assegurar a viabilidade ao longo prazo da atividade de turismo, reconhecendo a necessidade de proteger aspectos do meio ambiente. Segundo a perspectiva econômica, esta abordagem reconhece a qualidade ambiental como importante fator de competitividade e que a manutenção desta qualidade também abrange dimensões diretamente envolvidas no desenvolvimento e marketing do produto turístico. No entanto, o autor ressalta que o desenvolvimento sustentável não é um objetivo a ser atingido em um curto prazo, mas um passo importante para o esforço planejado para o longo prazo que visa a salvaguardar o ambiente e a qualidade de vida na comunidade regional. Já a OMT (2001) relaciona o conceito de turismo sustentável ao desenvolvimento sem degradação e sem esgotamento dos recursos existentes que possibilitam a manutenção da atividade. Apesar de, tradicionalmente, o termo sustentabilidade ser relacionado ao conceito de meio ambiente e ecologia, sua abordagem assumiu um conceito global na atualidade, incluindo aspectos econômicos, sociais e culturais.

envolvimento do setor público no turismo está diretamente relacionado à sua importância como atividade econômica.

Por estar diretamente relacionado ao objetivo de assegurar o desenvolvimento turístico (MOLINA, 2005), o planejamento se constitui uma técnica de uso imprescindível pelas administrações públicas<sup>19</sup> que apostam no desenvolvimento do setor:

Esse planejamento é necessário, porque o território é um elemento básico do desenvolvimento turístico, pois abriga os recursos ambientais e culturais dos destinos turísticos, além de ser o espaço físico destinado à instalação da infraestrutura e dos equipamentos que irão atender ao fluxo de visitantes. (DIAS, 2008, p.37)

A intervenção dos diversos níveis da administração pública (federal, estadual e municipal) também é apontada pelo autor como um motivador do planejamento no turismo, pois os diferentes níveis de atuação de governos podem ocasionar dispersão de esforços, de investimentos e ações contraditórias (*Ibidem*, 2008).

Assim, em qualquer tipo de administração (seja pública ou privada), é possível a identificação de situações que podem ocasionar equívocos no planejamento (ACERENZA, 2003), como: a falta de clareza sobre o que se pretende fazer; a rotina diária; a dificuldade de gestão administrativa; a incapacidade dos administradores e as interferências de grupos de interesse.

Considerando que o turismo é cercado por problemas de análise, monitoração, coordenação e elaboração de políticas (principalmente por possuir características especiais de serviço e estrutura), Hall (2004) acredita que a análise da política pública e do planejamento turístico não vem sendo priorizada no âmbito governamental e no privado, que aparecem mais “preocupados com a divulgação e os retornos de curto prazo do que com investimento estratégico e sustentabilidade” (*Ibidem*, 2004, p.41).

Já Solha (2004) defende que o papel da política pública varia conforme as necessidades e os objetivos de cada local, podendo assumir uma postura comercial, ou diferentemente, uma postura direcionada ao desenvolvimento

---

<sup>19</sup> Apesar de o autor especificar o âmbito municipal, para este estudo esta consideração também se aplica às esferas estaduais e federais.

harmonioso da atividade, estabelecendo limites e garantindo o atendimento às necessidades e expectativas da comunidade<sup>20</sup> receptora.

Assim, o planejamento responsável do turismo deve possibilitar que essa comunidade aumente o índice de desenvolvimento humano, melhore a qualidade de vida<sup>21</sup> e ofereça aos visitantes uma experiência compatível com as expectativas que foram geradas e criadas (BARRETTO, 2009).

Molina (2005) apresenta 10 fases no processo de planejamento do desenvolvimento do turismo: 1) O **diagnóstico** trabalha com a análise e avaliação da situação histórica e atual do objeto a ser planejado. 2) O **prognóstico** trabalha com informações para a construção de cenários futuros. 3) O **plano** é o principal produto do planejamento e é onde são reunidas as informações fundamentais estabelecidas no planejamento. 4) Os **objetivos** funcionam como orientadores do processo e indicam onde se deseja chegar. 5) As **metas** representam a valoração quantitativa dos objetivos. 6) As **estratégias** são responsáveis por dar a orientação sobre como os objetivos serão atingidos, ou seja, indicando quais os recursos (financeiros, humanos,...) serão necessários e estão disponíveis. 7) Os **programas** especificam as informações contidas nos planos. 8) Os **pressupostos** estabelecem os recursos financeiros para execução dos programas. 9) Os **projetos** são as menores unidades do planejamento e onde se concretiza o processo de planejamento. 10) A **avaliação** é a última fase do processo que, no entanto, deve permear as demais fases, pois ela monitora, controla e mede os resultados do processo.

Entre os tipos de planejamento, o estratégico é dos mais utilizados no turismo. A ele cabe o estabelecimento dos objetivos gerais, visando à formulação dos programas e projetos, que indicam a direção que a organização deve seguir. Acerenza (2003, p.86) define tal planejamento como:

---

<sup>20</sup> O termo comunidade é entendido, neste estudo, como o corpo social (a sociedade) que reside nos destinos turísticos.

<sup>21</sup> Como qualidade de vida, Barretto (2009) menciona o grau de satisfação com a vida em aspectos como moradia, transporte, alimentação, lazer, liberdade, autonomia e segurança financeira, entre outros.

(...) o processo destinado a determinar os objetivos gerais do desenvolvimento, as políticas e as estratégias que orientarão os aspectos relacionados aos investimentos, ao uso e ao ordenamento dos recursos utilizáveis com esta finalidade.

Por ser o fenômeno turístico extremamente dinâmico, suas variáveis estão sempre em mutação. Assim, o planejamento estratégico deve ser permanentemente monitorado, possibilitando correções nas ações e garantindo que os objetivos traçados sejam atingidos (BENI, 2006). Em geral, o planejamento estratégico é considerado de longo prazo. Mas Acerenza (2003) ressalta que a delimitação do horizonte temporal do planejamento depende da natureza da atividade envolvida e da provável vida útil dos investimentos destinados. Considerando a natureza da atividade turística, tal autor adota como horizonte de planejamento estratégico no turismo o período compreendido entre cinco e quinze anos.

No contexto do turismo, a regionalização turística e o processo de *clusterização*<sup>22</sup> são tratados como abordagens de desenvolvimento que aparecem em todo o planejamento estratégico de regiões turísticas e são complementares entre si (BENI, 2006). A regionalização representa um novo modelo de gestão, que envolve negociações entre os diversos setores e esferas do setor público e da sociedade civil visando a um planejamento mais participativo e à integração entre municípios, estados e países e pode ser operacionalizada de duas formas: por meio de multidestinações e de destinos múltiplos.

As multidestinações compreendem parcerias entre destinos já existentes para a formação de circuitos, corredores, rotas e roteiros turísticos relacionados a motivações turísticas. Esta forma de operacionalização da regionalização possibilita a integração de vários destinos, possibilitando a visita sequencial a atrativos que possuem semelhanças ou conexões entre si. Já as destinos múltiplos caracterizam-se por destinos que são

---

<sup>22</sup> O conceito de *cluster* cunhado por Porter, ao tratar dos agrupamentos geográficos constituídos por organizações de uma determinada área com elementos semelhantes ou complementares, pode ser aplicado no turismo ao se considerar que a atividade tem como produto a ação conjunta de um grupo de empresas vinculadas a uma determinada região (CUNHA & CUNHA, 2005).

capazes de oferecer diversos produtos turísticos para diferentes segmentos, possibilitando uma sustentabilidade mercadológica do destino.

No âmbito do processo de planejamento turístico, Hall (2004) pontua algumas questões que merecem ser observadas:

- a integração, que requer a participação e a interação entre a organização responsável pelo planejamento e as partes interessadas no processo;
- o problema da coordenação, que “refere-se a relacionamentos institucionalizados formais entre redes de organizações existentes, interesses e/ou indivíduos” (p.118) e que, como atividade política, pode se tornar extremamente difícil principalmente quando há um grande número de participantes envolvidos no processo de tomada de decisão, como ocorre no turismo. O autor apresenta a abordagem colaborativa por meio da cooperação, como um “importante meio de promover o bem coletivo das partes interessadas em turismo” (p.119);
- a importância da avaliação do planejamento turístico, já que esta é uma tarefa contínua do planejamento e um elemento-chave do pensamento estratégico.

Além dessas questões, o processo de planejamento estratégico no turismo deve considerar certos princípios básicos como: a satisfação do visitante, a proteção dos valores morais e culturais da comunidade receptora e a proteção e preservação do meio ambiente (ACERENZA, 2003). Além disso, também deve-se considerar aspectos econômicos.

Outro ponto que pode ser observado no processo de planejamento voltado para o turismo é a abordagem. Hall (2004) estabeleceu características de cinco abordagens (quadro 2) tendo como base as descrições fornecidas por Getz em 1987, sendo elas: de fomento, econômica, físico-espacial, voltada para a comunidade e sustentável.

Quadro 2: Abordagens no planejamento turístico e suas características.

| ABORDAGENS NO PLANEJAMENTO TURÍSTICO |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CARACTERÍSTICAS                      |                                   | FOMENTO                                                                                                                                                                                                                                                                    | ECONÔMICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | FÍSICO-ESPACIAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                | VOLTADA PARA A COMUNIDADE                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | SUSTENTÁVEL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                      | Hipóteses e atitudes relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> <li>turismo é inerentemente bom</li> <li>turismo deve ser desenvolvido</li> <li>recursos naturais e culturais devem ser explorados</li> <li>o setor como especialista</li> <li>desenvolvimento definido em termos de empresa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>turismo igual a outros setores</li> <li>usar turismo para gerar emprego, captar divisas e melhorar relações comerciais, estimular o desenvolvimento regional, superar disparidades econômicas regionais</li> <li>planejador como especialista</li> <li>desenvolvimento definido em termos econômicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>turismo como usuário de recursos</li> <li>turismo como fenômeno espacial e regional</li> <li>conservação ambiental e preservação da diversidade genérica</li> <li>base ecológica para desenvolvimento</li> <li>desenvolvimento definido em termos ambientais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>necessidade de controle local</li> <li>busca de desenvolvimento equilibrado</li> <li>busca de alternativas ao desenvolvimento do turismo de "massa"</li> <li>planejador como facilitador em vez de especialista</li> <li>desenvolvimento definido em termos socioculturais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>integração de valores econômicos, ambientais e socioculturais</li> <li>planejamento turístico integrado com outros processos de planejamento</li> <li>planejamento como processo, planejamento e política como argumento, planejamento e implementação similares</li> <li>preservação de processos ecológicos essenciais e proteção da herança humana e da biodiversidade</li> <li>reconhecimento da dimensão política do planejamento</li> </ul> |
|                                      | Exemplos de métodos relacionados  | <ul style="list-style-type: none"> <li>divulgação</li> <li>relações públicas</li> <li>propaganda</li> <li>metas de crescimento</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>análise de oferta e procura</li> <li>análise de custo-benefício</li> <li>adequando o produto ao mercado</li> <li>desenvolvimento de incentivos e segmentação de mercado</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>estudos ecológicos</li> <li>avaliação de impacto ambiental</li> <li>planejamento regional</li> <li>estudos perceptuais</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolvimento da comunidade</li> <li>conscientização e educação</li> <li>pesquisas atitudinais</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>planejamento estratégico para substituir métodos convencionais</li> <li>eleva a conscientização de produtor, consumidor e comunidade</li> <li>opinião das partes interessadas; análise política e pesquisa de avaliação</li> <li>auditoria das partes interessadas, análise e auditoria ambiental e interpretação</li> </ul>                                                                                                                      |

Fonte: Adaptado de Hall (2004).

Apesar de serem tratadas separadamente no quadro, as abordagens também podem ser executadas em conjunto. Além disso, ressalta-se que a

última (sustentável) foi resultado de uma proposta desenvolvida por Hall (2004) tendo como base as demais.

Considerando as características apresentadas, observa-se que a abordagem de fomento é mais utilizada para o desenvolvimento e o planejamento relacionado ao turismo de massa<sup>23</sup> e não envolve a participação dos residentes do destino na tomada de decisões e planejamento em prol do desenvolvimento turístico. Já a tradição econômica considera o turismo como uma indústria que pode contribuir para que governos atinjam metas de crescimento econômico, geração de empregos e desenvolvimento regional por meio de incentivos financeiros, pesquisas, ações de marketing e divulgação. O planejamento físico-espacial está relacionado ao uso do solo e considera a base ecológica como fundamento, procurando minimizar os impactos negativos do turismo no ambiente físico. A abordagem comunitária surgiu da necessidade de desenvolvimento de diretrizes que possibilitem maior aceitação social para expansão do setor e dos diversos problemas sociais que o turismo causa em comunidades. Por último, a sustentável incorpora aspectos coordenativos, interativos, integrativos e estratégicos aos princípios da abordagem comunitária, trazendo princípios de desenvolvimento sustentável para o planejamento e sua operacionalização, contemplando características dos demais tipos de planejamento.

No que tange ao planejamento público de governos voltado para o turismo, é necessário que se entenda as funções que normalmente são atribuídas ao Estado, entre elas (HALL, 2004, DIAS 2008): (1) coordenação; (2) planejamento; (3) legislação e regulamentação; (4) empreendimentos; (5) incentivo; (6) atuação social; (7) promoção e (8) defensor do interesse público.

Como **coordenação** considera-se a implementação da política de turismo que traduz os interesses específicos de todos os agentes em um interesse geral. O **planejamento** estabelece as linhas gerais para que o desenvolvimento aconteça de forma ordenada, atendendo ao interesse

---

<sup>23</sup> O turismo de massa é definido por Ruschmann (2010) como o grande volume de pessoas que viajam em grupos ou individualmente para os mesmos lugares, normalmente nos mesmos períodos do ano, sendo considerado como o principal agressor dos espaços naturais.

coletivo, apesar de, na realidade, o Estado representar os interesses de determinados grupos sociais (HALL, 2004). No entanto, DIAS (2008) ressalta que, por ser objeto de ação política, o Estado pode ser pressionado pelos diversos setores sociais a ampliar o total de beneficiários de suas ações. As **leis, decretos e resoluções** são muito importantes para a realização das políticas públicas e também cabe ao Estado, em seus diferentes níveis organizacionais, a regulamentação do turismo.

Ao se referirem a **empreendimentos** ou ao Estado como empresário, os autores tratam da possibilidade de o Estado exercer uma função empresarial quando determinada atividade (considerada essencial para o desenvolvimento do turismo) não gera retorno financeiro para a iniciativa privada, principalmente em relação à infraestrutura básica. Sobre esse aspecto, Barretto (2009) afirma que às políticas públicas cabe a realização do desenvolvimento harmônico do turismo, através da construção das infraestruturas de acesso e básica urbana, que permitam a construção dos equipamentos e a prestação de serviços por parte da iniciativa privada. Mas para um planejamento responsável, a autora ressalta que as políticas públicas, além de garantir saneamento, saúde, transporte, proteção ao consumidor e distribuição de renda, devem impor limites às áreas de atuação que apenas visam ao lucro imediato.

Dando continuidade ao papel do Estado no turismo, como **incentivos** têm-se os empréstimos ao setor privado, incentivos fiscais, isenções de taxas e diminuição da carga tributária. A **atuação social** ou **turismo social** corresponde ao estímulo para a prática do turismo nas camadas sociais menos favorecidas, a fim de contribuir para a expansão da atividade e para a ampliação do direito ao lazer. A **promoção** nas regiões emissoras de turistas ou divulgação do turismo é tratada por Dias (2008, p.128) como uma importante função das administrações públicas e “que tende a acentuar-se devido ao aumento da competição global pelo fluxo de viajantes”.

Por fim, Hall (2004) considera o papel de **defensor do interesse público** como o que deve garantir a equidade no processo de planejamento turístico, funcionando como um árbitro dos interesses conflitantes e não como defensor de interesses de classes, políticos ou específicos.

Analisando as fases das políticas públicas de turismo mundiais, Pimentel e Pimentel (2011) traçaram uma agenda no Brasil, considerando o período de 1930 até os anos 2000. De acordo com tais autores, as políticas públicas brasileiras estão divididas em cinco períodos:

1. Getulismo (1930-1955), cujo princípio organizador é a exportação invisível verificada por meio do influxo de turistas estrangeiros, a construção de um mercado interno e a organização e fiscalização das atividades turísticas.
2. De Juscelino ao recuo do milagre (1956-1979), com o empreendedorismo estatal possibilitando o desenvolvimento do turismo interno e externo e realização de planejamentos em prol desse desenvolvimento.
3. Redemocratização (década de 1980), marcada pela estabilização, e no turismo, pela consolidação de um intervencionismo colegiado (representado pelo Sistema Nacional de Turismo) e consolidação constitucional do desenvolvimento do turismo.
4. Liberalização (década de 1990), caracterizada pelo gerencialismo, possibilitando a ampliação do mercado turístico nacional e estrangeiro e a descentralização de ações executivas para estados e municípios.
5. Recuperação do desenvolvimento (década de 2000), com o princípio de desenvolvimento e agenda social possibilitando: o aumento do fluxo turístico interno e externo, a melhoria da qualidade da oferta turística, a regionalização, a descentralização de planejamento e execução, o envolvimento das comunidades, a redução das desigualdades e a sustentabilidade.

De acordo com esse panorama traçado, tais autores observaram que a última fase da agenda brasileira acompanha a tendência mundial, iniciada na década de 1980, voltada para a criação e manutenção de uma estrutura turística competitiva que ocupou o lugar (no contexto mundial) das políticas que enfocavam a pura promoção do turismo.

Assim, dando continuidade à compreensão dos principais temas relacionados ao objetivo deste estudo, serão abordadas referências sobre o desenvolvimento de destinos e a participação social no contexto brasileiro.

#### 2.2.2. Desenvolvimento Turístico e Participação no Contexto Brasileiro

Discussões sobre as teorias de desenvolvimento têm sido constantes no âmbito das diferentes áreas das ciências sociais. Trata-se de um processo que apresenta muitas faces, como a social (FURTADO, 2003), apesar de ter sido tratado pela maior parte das teorias de desenvolvimento em termos estritamente econômicos como a elevação da produtividade do fator capital. O reducionismo economicista (SOUZA, 1997) atribuído ao desenvolvimento segue a lógica capitalista balizado nas teorias de crescimento e modernização, que desconsideravam o aspecto social.

A economia do desenvolvimento<sup>24</sup> (GAVA, 2009), postulada inicialmente como o estudo do crescimento econômico nos países pobres e difundida como prática desenvolvimentista, constituiu-se como notório objeto dos economistas neoclássicos que argumentam que o crescimento econômico gera efeitos benéficos à população de uma nação. No entanto, posteriormente, apesar de não ser feita objeção total aos modelos anteriores eminentemente capitalistas, enfoques que direcionavam a questões sociais e ambientais, como a satisfação das necessidades básicas, desenvolvimento de baixo para cima, desenvolvimento endógeno e ecodesenvolvimento (SOUZA, 1997) procuraram desafiar a hegemonia economicista.

Apesar de ser uma atividade produtiva capitalista, que enquanto negócio visa à obtenção de lucros, o turismo pode ser absorvido de diversas maneiras pelas culturas e modos de produção locais, apresentando-se como prática social, econômica, política, cultural e educativa, envolvendo relações sociais e de poder entre residentes e turistas, produtores e consumidores,

---

<sup>24</sup> O autor utiliza este termo no lugar da teoria do desenvolvimento, baseando-se em argumentos que caminham no sentido oposto dos que defendem o monetarismo como forma de articulação do desenvolvimento, centralizando-se na ação coletiva local como tradução de desenvolvimento.

configurando-se como uma atividade contraditória que ao mesmo tempo transforma o espaço em mercadoria (massificando culturas e atendendo as necessidades dos que vem de fora em detrimento dos residentes), mas que também cria oportunidades de ganhos para a comunidade onde a atividade se estabelece (CORIOLANO, 2006).

Tais características justificam estudos que procuram compreender e identificar como o desenvolvimento pode ser entendido nesta atividade tão complexa, que exemplifica as contradições do mundo contemporâneo regido pela lógica do capital, mas que cada vez mais expõe a necessidade de práticas sociais.

Assim, muitas são as pesquisas que procuraram identificar e compreender o desenvolvimento turístico sob diferentes enfoques (SOLHA, 2004), como: o de ciclo de vida nas destinações, que segue o conceito de marketing de produtos; o de turismo mais brando, com uma postura contrária à massificação de destinos; o que propõe que turistas sejam atendidos pela infraestrutura destinada à população local, renunciando aos equipamentos que alteram a paisagem e cultura do local; o que apresenta um olhar que relaciona desenvolvimento aos interesses de classes sociais; e o que se direcionou para questões psicológicas e para as personalidades dos diferentes tipos de turistas, entre outros (RUSCHMANN, 2010).

Recentemente, teóricos estão se voltando para o conceito de sustentabilidade, seguindo a tendência mundial, incluindo definições de desenvolvimento turístico sustentável que estão direcionadas a uma visão mais holística da realidade, valorizando aspectos ambientais (HALL, 2004; BARRETTO, 2009; RUSCHMANN, 2010). No Brasil, Beni (2008) propôs um desenvolvimento integrado por meio do Sistema de Turismo – SISTUR, que se baseia na Teoria dos Sistemas, envolvendo os subsistemas econômico, social, cultural e ecológico.

Seguindo essa tendência e se concentrando na relação entre turismo e desenvolvimento regional, Tomazzoni (2009) desenvolveu um modelo de Arranjo Produtivo Local no Turismo, ao qual chamou de APL-TUR (figura 1). De acordo com ele, o desenvolvimento do turismo acontece em três dimensões: econômica, cultural e organizacional.

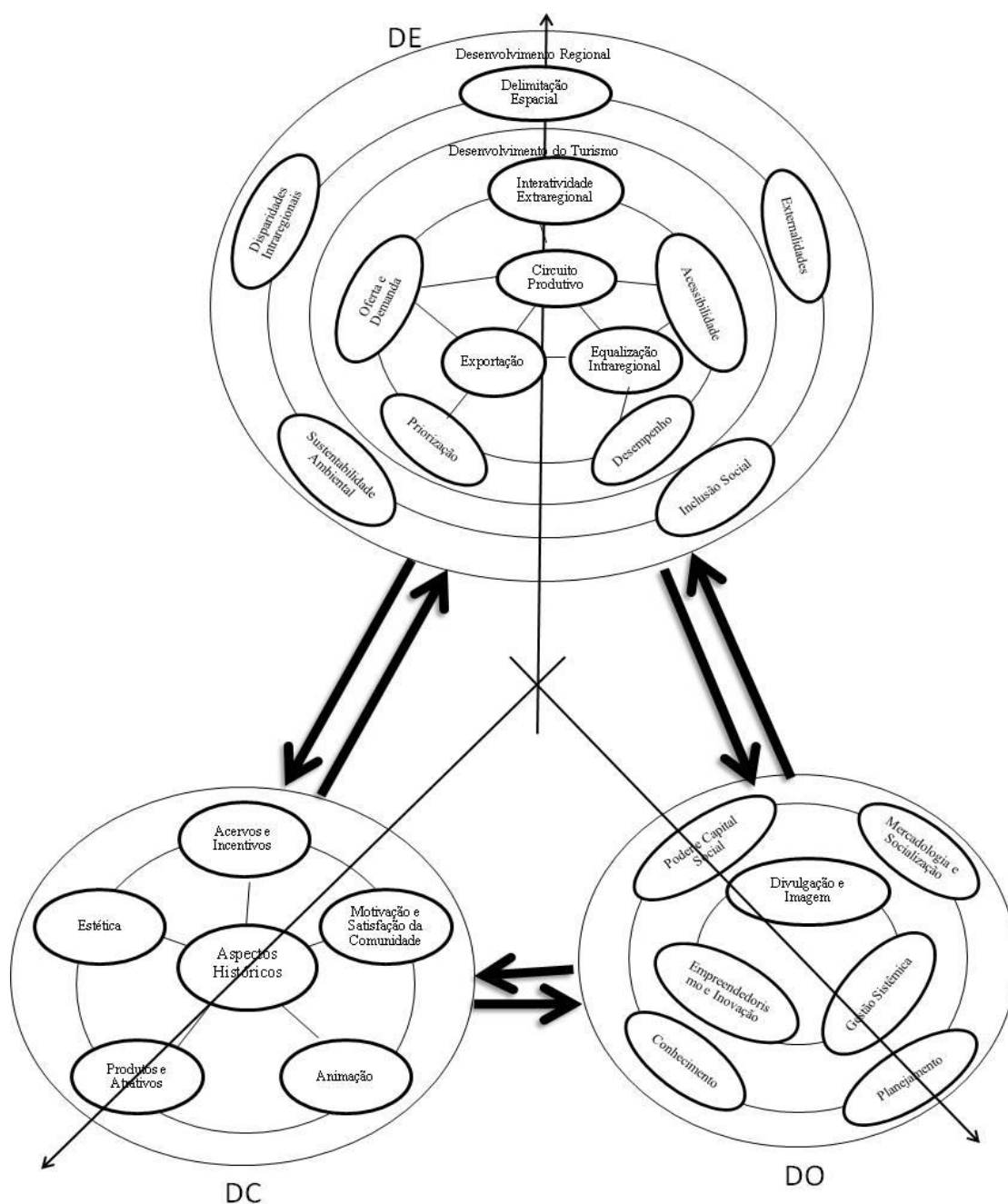


Figura 1: Dimensões do modelo APL-TUR .

Fonte: Tomazzoni (2009).

A dimensão econômica abrange o desenvolvimento regional e o turismo. Como elementos<sup>25</sup> do desenvolvimento regional o autor considera: delimitação espacial; disparidades intrarregionais; externalidades;

<sup>25</sup> Os indicadores de cada dimensão estão descritos nos Anexo 1, 2, 3 e 4.

sustentabilidade ambiental e inclusão social. Já os elementos do turismo são: oferta e demanda; desempenho; priorização; exportação; circuito produtivo; interatividade extrarregional; equalização intrarregional e acessibilidade. Apesar de o desenvolvimento do turismo estar posicionado na dimensão econômica, constata-se que a mesma dimensão também abrange elementos de enfoque social, correspondendo ao desenvolvimento socioeconômico.

Na dimensão cultural, são incluídos elementos relacionados aos aspectos históricos, acervos e incentivos, estética, produtos e atrativos, animação e motivação e satisfação da comunidade. Já a dimensão organizacional relaciona-se aos elementos de poder e capital social, gestão sistêmica, divulgação e imagem, mercadologia e comercialização, planejamento, empreendedorismo e inovação, além de conhecimento.

De acordo com o modelo apresentado (figura 2), as três dimensões e seus respectivos elementos se relacionam e interferem entre si. Assim, uma análise sobre desenvolvimento turístico pode considerar todos ou alguns dos elementos expostos. A utilização das dimensões do modelo neste estudo é justificada pelo enfoque regional trabalhado pelo autor. Como as unidades de análise incluem destinos turísticos que foram estabelecidos como indutores do desenvolvimento turístico regional, tal proposta se mostrou a mais adequada para auxiliar as análises.

O entendimento de desenvolvimento turístico nesta pesquisa está relacionado a destinos turísticos, portanto, é necessário que se tenha uma compreensão sobre o tema observando as diversas definições que aparecem na literatura. Observa-se que alguns autores relacionam a ideia de destino turístico a de um local geográfico (país, região, estado, cidade) que recebe turistas (GUNN, 1994; METELKA, 1990; MEDLIK, 1993 *apud* HALL, 2004). Já outros autores preferem uma abordagem mercadológica onde o destino deve ser visto e entendido como um produto turístico (COOPER *et al*, 2007; WALLINGRE, 2009). No entanto, Hall (2004, p. 216) contrapõe tal concepção ao afirmar que:

Embora algumas pessoas que realizem atividades de promoção, comercialização e, talvez, até planejamento de turismo, possam, às vezes, parecer sugerir o contrário, um

destino não é somente um outro “produto” ou “mercadoria”. Destinos são lugares nos quais as pessoas vivem, trabalham e se divertem. Se temos intenções sérias de tornar esses lugares sustentáveis, devemos tratá-los como o conjunto complexo de relacionamentos e redes que são.

De acordo com o autor, a indústria do turismo deve estar atenta e ser sensível às necessidades da comunidade local, além de ser aceita por ela. Tal situação é essencial para que a atividade se sustente por um longo prazo, sendo parte da comunidade e não uma imposição. Considerando que a maior parte da literatura da área não enfatiza a importância de se realizar um planejamento turístico tendo como base a comunidade, ele acredita que o planejamento contínuo colaborativo entre as partes interessadas nos destinos tem emergido como um importante elemento do planejamento turístico estratégico.

Para que seja possível esse planejamento colaborativo é necessário entender a importância da integração no desenvolvimento do turismo e no seu planejamento. Butler (2002) argumenta que a expressão “planejamento e desenvolvimento integrado” é definida no contexto turístico como o “processo de introduzir o turismo em uma área de forma que ele se mescle com os elementos já existentes” (*Ibidem*, 2002, p. 87-88). O autor considera que a integração começa pela aceitação do desenvolvimento do turismo tanto para os residentes locais quanto para os que utilizam os recursos turísticos e pela participação da comunidade residente, podendo ocorrer de cinco formas:

1. Imposição: é considerada a forma menos desejável de integração, não levando em consideração em momento algum o envolvimento da comunidade. Normalmente o desenvolvimento é controlado e financiado externamente, tendo apoio dos governos.
2. Petição: a apresentação das propostas de desenvolvimento à comunidade é realizada somente após a tomada de decisões, ou seja, permite apenas que os integrantes da comunidade tomem conhecimento do que foi proposto e ajustem suas operações para que estas se integrem ao que já foi planejado.

3. Assessoramento: busca-se assessoria local para identificação das formas de desenvolvimento que podem ser projetados, mas a tomada de decisão ainda permanece fora da comunidade.
4. Representação: a comunidade possui o direito de participar do processo de integração por meio do planejamento e da sua operacionalização. No entanto, as decisões ainda podem ser tomadas de fora da área local e o processo pode gerar oposição.
5. Igualdade: é rara de acontecer, pois os que propõem e o que são afetados pelo desenvolvimento do turismo são tratados de forma igualitária no processo de integração, ou seja, as decisões são tomadas tanto pelas comunidades como pelas fontes de desenvolvimento.

A integração acabou sendo incorporada ao conceito de planejamento no turismo, representando uma consequência e uma resposta aos planos excessivamente direcionados para os aspectos econômicos e físicos (RUSCHMANN, 2010). Assim, o planejamento integrado do desenvolvimento turístico foi proposto por autores brasileiros, como Beni (2008), e estrangeiros, como Baretje (1980) *apud* Ruschmann (2010) e Hall (2004), sendo adotado por inúmeros estudos posteriores a estes.

A questão da integração envolve outro aspecto muito importante que é o envolvimento local e comunitário no processo de planejamento. A importância dessa participação vem sendo discutida de forma mais expressiva desde a década de 1990 em reuniões e encontros mundiais sobre turismo (PEARCE & MOSCARDI, 2002), principalmente em função do enfoque sustentável cada vez mais presente na atualidade. Assim, o relacionamento entre turismo e comunidade se apresenta de forma significativa em estudos<sup>26</sup> sobre o desenvolvimento do turismo. Além disso, as pesquisas bibliográficas já realizadas sobre tal relação reforçam a necessidade de que se dê mais atenção ao tema. Os dois últimos autores

---

<sup>26</sup> Pearce e Moscardi (2002) citam os seguintes estudos como base para a ênfase da centralidade dos relacionamentos entre turismo e comunidade no futuro: Hawkins (1993), Ritchie (1993), Krippendorf (1987) e Murphy (1981, 1985, 1998).

citados reforçam a importância da compreensão das percepções e atitudes de integrantes da comunidade em relação ao turismo e seus conceitos no que tange à relação entre turismo e sociedade:

O que é desejável para a questão da relevância e para planejadores é saber quem tem qual visão e, por analogia, quais os segmentos da comunidade (similares aos segmentos de mercado) que têm atitudes favoráveis ao desenvolvimento do turismo. (*Ibidem*, 2002, p. 64)

A emergência do turismo como uma das mais importantes atividades geradoras de riqueza do mundo, no fim do século XX, despertou o interesse pelo seu desenvolvimento nas administrações públicas brasileiras no âmbito federal (CRUZ, 2006). Com isso, a questão da participação no contexto nacional ganhou notoriedade na década de 1990, com a implementação do Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), cujos objetivos eram:

(...) melhorar a qualidade dos serviços disponibilizados pelos atores da atividade turística, com a tentativa de profissionalização das ações praticadas por eles, junto ao elemento principal da atividade, o turista, e com isso possibilitar aumento do emprego e renda daqueles que dependem da atividade (SILVA JÚNIOR, 2004, p. 59).

A participação dos municípios no PNMT era voluntária e aberta para aqueles que a desejassem efetivamente, sendo que um dos pré-requisitos era fazer parte de outros programas do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), que identificava por meio do Relatório de Informações Turísticas os destinos que deveriam ser priorizados para o turismo. Entre os princípios que regiam o PNMT estavam: a descentralização, a sustentabilidade, as parcerias, a mobilização e a capacitação. Este último princípio ocorre em três diferentes fases utilizando métodos de gestão participativa e treinamento em planejamento por meio da sensibilização, capacitação e planejamento (BEZERRA, 2003).

O PNMT seguia a lógica do modelo gerencial, que estava em vigência na esfera federal, e, por sua vez, foi um dos motivadores para a criação de conselhos gestores de turismo em diversos municípios. Bezerra (2003)

salienta que a base local é o fundamento de todo o processo de desenvolvimento que envolve o país e, portanto, no turismo, é necessário que o município identifique sua vocação e seu papel no mercado. Para isso a descentralização e a municipalização objetivam fortalecer o poder local por meio de uma gestão voltada para o planejamento e a organização dos seus diferentes setores. Considerando o sistema federativo brasileiro, a autora argumenta que a atividade turística da União e dos estados depende diretamente das localidades.

Ainda de acordo com a autora, a criação da cultura do planejamento nos estados e municípios brasileiros foi o grande desafio do PNMT. O estímulo à elaboração de planos de desenvolvimento baseados nos princípios de sustentabilidade foi o grande mote do programa, mas para isso também era necessário incentivar a organização turística municipal, considerada como essencial nos processos de municipalização. Como instrumentos para essa organização estavam os Órgãos Municipais, os Conselhos Municipais (COMTUR) e os Fundos Municipais (FUMTUR), todos relacionados especificamente ao turismo.

Os órgãos municipais podem ser administrados por empresas públicas e/ou autarquias que indicam as diretrizes do poder executivo municipal em prol do desenvolvimento do turismo no município. Os conselhos funcionam como órgãos consultivos e deliberativos instituídos por lei municipal, integrando entidades públicas, privadas e do terceiro setor. Já o FUMTUR deve ser criado por lei municipal e prover recursos transferidos de parte da receita orçamentária dos municípios, doações de qualquer natureza e taxas diversas (como a de turismo, por exemplo) para serem administrados pelos conselhos do setor (*Ibidem*, 2003).

O PNMT motivou a participação de cerca de 1800 municípios, sustentados na crença de que o turismo pode ser uma atividade econômica municipal, o que não significou a real aplicação dos conceitos de planejamento e envolvimento da comunidade propostos no programa e acabou por apresentar casos que não foram bem-sucedidos (SILVA JÚNIOR, 2004). No entanto, o autor chama a atenção para que não se assuma uma postura ingênua em relação ao planejamento com participação da comunidade, que pode apresentar inúmeras dificuldades como: a

definição do conceito de participação aplicado, os recursos necessários para possibilitar a participação, a definição da legitimidade das representações e suas responsabilidades e a falta de reduções de diferenças de poder.

Paralelamente, Butler (2002) reforça alguns desses aspectos mencionados apresentando como limitações que podem aparecer no processo de integração no turismo: a falta de igualdade entre as partes envolvidas, a falta de vontade e compromisso dos participantes, a falta de apreciação sobre os efeitos que o turismo pode provocar, a falta de mecanismos de controle e regulamentação da atividade turística, além da falta de dados e conhecimento sobre o turismo e o ambiente no qual ele opera.

Considerando as visões apresentadas sobre a participação e a integração no turismo, observa-se que apesar de serem visualizadas como positivas, iniciativas públicas que induzem a participação devem ser acompanhadas, nos seus diferentes âmbitos, e estar adequadas à realidade dos locais onde se pretende desenvolver o turismo. Assim, também deve ser considerado como fundamental o desejo dessa comunidade de participar e ter a atividade turística como um componente do contexto local.

A partir dessa discussão, foram estabelecidos alguns procedimentos metodológicos que nortearam a execução e a análise dos dados coletados a fim de responder a problemática deste estudo, que são apresentados no próximo tópico.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza predominantemente como qualitativa, que segundo Godoi, Mello e Silva (2010), abrange vários métodos, técnicas e instrumentos a fim de ajudar a compreender o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural. O pesquisador qualitativo é comparado a um *bricoleur* (indivíduo que confecciona colchas), cuja produção, derivada de um conjunto de imagens e de representações, pode sofrer mudanças e assumir novas formas à medida que são acrescentados diferentes instrumentos, métodos e técnicas de interpretação (DENZIN & LINCOLN, 2006).

O objeto desta pesquisa, que trata da relação entre os temas planejamento público estadual e desenvolvimento turístico de destinos indutores mineiros, permite estudar principalmente aspectos objetivos (TRIVIÑOS, 1992) e descritivos relacionados a estes temas.

#### 3.1. DESTINOS INDUTORES, ENTIDADES E SUJEITOS DA PESQUISA

As análises realizadas neste estudo compreendem as percepções de atores sociais do turismo em Minas Gerais dos 16 municípios que são considerados indutores do desenvolvimento turístico no estado, além de informações provenientes de documentos e estudos bibliográficos. Como ator, considera-se o conceito de Secchi (2010) que define o termo como indivíduos, grupos e organizações que influenciam o processo político e que possuem comportamentos dinâmicos de acordo com os papéis que interpretam.

As análises abrangem os seguintes destinos indutores de Minas Gerais<sup>27</sup>: Belo Horizonte, Ouro Preto, Diamantina, Tiradentes, São João del Rei, Sete Lagoas, Santana do Riacho, Poços de Caldas, São Lourenço, Juiz de Fora, Camanducaia, Caxambu, Maria da Fé, Caeté, Araxá e Capitólio. Segundo a SETUR, estes destinos já possuem um desenvolvimento turístico e por isso são considerados indutores do turismo regional em Minas Gerais.

---

<sup>27</sup> Os municípios selecionados correspondem aos destinos considerados indutores do desenvolvimento turístico até 2009.

Os sujeitos são os representantes de entidades atuantes no turismo nos destinos considerados na pesquisa e no estado de Minas Gerais. Tais entidades foram selecionadas de forma não probabilística por tipicidade, conforme está apresentado no quadro 3. Segundo Vergara (2005), a amostra é não probabilística por não se basear em procedimentos estatísticos e por tipicidade, já que é constituída pela seleção de elementos representativos da população-alvo.

Quadro 3 – Plano Amostral: entidades representadas nas entrevistas.

| ENTIDADES DO TURISMO EM MINAS GERAIS E DESTINOS INDUTORES MINEIROS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível estadual                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Estado                                                             | Entidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Minas Gerais                                                       | Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR), Federação de Circuitos Turísticos do Estado de Minas Gerais (FECITUR), Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Minas Gerais (ABIH MG), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE MG), Associação Comercial e Empresarial de Minas Gerais (ACMINAS). |
| Nível municipal                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Municípios                                                         | Entidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Araxá                                                              | Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Parcerias, Circuito Turístico da Canastra, Araxá Convention & Visitors Bureau, Sebrae Araxá e Região, Conselho Municipal de Turismo.                                                                                                                                                |
| Belo Horizonte                                                     | Belotur, Integrantes do Conselho Municipal de Turismo, Belo Horizonte Convention & Visitors Bureau.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Caeté                                                              | Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - Órgão Municipal de Turismo, Circuito Turístico do Ouro, Conselho Municipal de Turismo.                                                                                                                                                                                               |
| Camanducaia                                                        | Circuito Turístico Serras Verdes do Sul de Minas, Associação de Hotéis e Pousadas de Monte Verde, Secretaria Municipal de Turismo.                                                                                                                                                                                                               |
| Capitólio                                                          | Departamento Municipal de Turismo, Circuito Turístico Nascente das Gerais, Agência para o Desenvolvimento Socioeconômico de Capitólio.                                                                                                                                                                                                           |
| Caxambu                                                            | Secretaria de Turismo, Circuito Turístico das Águas, Caxambu Convention & Visitors Bureau, Sindicato de Hotéis.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Diamantina                                                         | Secretaria Municipal de Turismo, Circuito dos Diamantes, Sebrae Diamantina, ADELTUR, Vale Circuito.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Juiz de Fora                                                       | Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico - Núcleo Turismo, Circuito Turístico Caminho Novo, Conselho Municipal de Turismo, Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau, Sebrae.                                                                                                                                             |
| Maria da Fé                                                        | Conselho Municipal de Turismo, Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas, Consultor contratado pelo Sebrae atuante no destino no período estudado.                                                                                                                                                                                             |
| Ouro Preto                                                         | Secretaria Municipal de Turismo, Ouro Preto e Circuito do Ouro Convention & Visitors Bureau, Circuito Turístico do Ouro, Instituto Estrada Real / FIEMG, ABIH – Regional Ouro Preto.                                                                                                                                                             |
| Poços de Caldas                                                    | Secretaria Municipal de Turismo, Poços de Caldas Convention & Visitors Bureau, Sebrae, Circuito Turístico Caminhos Gerais.                                                                                                                                                                                                                       |
| Santana do Riacho                                                  | Secretaria de Turismo e Meio-Ambiente de Santana do Riacho, Circuito Turístico Parque Nacional da Serra do Cipó, Conselho Municipal de Turismo.                                                                                                                                                                                                  |
| São João Del Rei                                                   | Secretaria Municipal de Cultura e Turismo, Circuito Turístico Trilhas dos Inconfidentes, Associação Comercial, Sebrae São João del Rei e região.                                                                                                                                                                                                 |
| São Lourenço                                                       | Serviço Autônomo de Turismo de São Lourenço (SERVTUR), Circuito Turístico das Águas, São Lourenço Convention e Visitors Bureau, Sebrae.                                                                                                                                                                                                          |
| Sete Lagoas                                                        | Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Turismo, Circuito Turístico das Grutas, Sebrae, Conselho Municipal de Turismo.                                                                                                                                                                                                                         |
| Tiradentes                                                         | Conselho Municipal de Turismo, Circuito Turístico Trilhas dos Inconfidentes, Câmara de Vereadores, Sebrae.                                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: Elaboração própria (2012).

Apesar da ausência de realização de entrevistas semi-estruturadas com integrantes da população local, estes contribuíram para a pesquisa dando subsídios e caminhos para alguns questionamentos por meio de conversas informais e observações de campo<sup>28</sup> durante a coleta de dados nos destinos.

Para facilitar a compreensão, sistematizou-se o estudo de acordo com o objetivo geral e os específicos, conforme está exposto na figura 2.

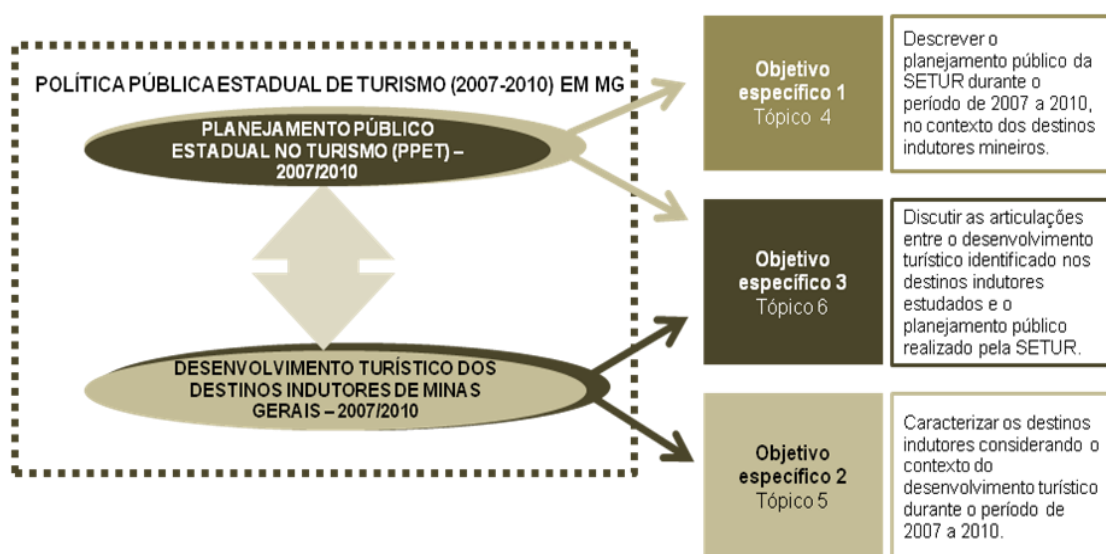


Figura 2: Sistematização do estudo

Fonte: Elaboração própria (2012)

Para atender o objetivo geral da pesquisa, foram definidos três objetivos específicos, que foram abordados em tópicos separados. Observa-se que o tópico 4 trata especificamente sobre o PPET, o quinto aborda o desenvolvimento turístico nos destinos indutores e o sexto relaciona-se aos dois elementos. Em seguida, apresentam-se as definições correspondentes aos termos e conceitos utilizados na pesquisa de acordo com a sistematização elaborada.

<sup>28</sup> Informações sobre a coleta destas informações no Apêndice X.

### 3.2. DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS E CONCEITOS DA PESQUISA

A fim de garantir o rigor científico da pesquisa e evitar ambiguidade em relação aos termos e seus respectivos usos (BABBE, 2010), foram definidas as seguintes categorias de análise de acordo com o objetivo definido: Planejamento Público Estadual no Turismo e desenvolvimento turístico.

A categoria Planejamento Público Estadual no Turismo compreende a análise do planejamento realizado pela SETUR no período 2007-2010 e também o conhecimento e a percepção dos atores entrevistados em relação ao tema, considerando o contexto público e o turístico apresentados nos eixos teóricos.

Quadro 4 – Indicadores da categoria Planejamento Público Estadual no Turismo.

| <b>CATEGORIA PLANEJAMENTO PÚBLICO ESTADUAL NO TURISMO</b>                                                                                                                                                                          |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                                                 |  |
| <b>1 - CARACTERÍSTICAS DO PPET DA SETUR 2007-2010</b>                                                                                                                                                                              |  |
| a) Características Institucionais / Administrativa / Técnicas (HOLANDA, 1975).                                                                                                                                                     |  |
| <b>2 - PERCEPÇÃO DOS ATORES</b>                                                                                                                                                                                                    |  |
| a) Função do Planejamento Público Estadual no Turismo considerando as abordagens de planejamento no turismo: fomento / econômica / físico-espacial / voltada para a comunidade / sustentável (HALL, 2004).                         |  |
| b) Destaques do Planejamento Público Estadual no Turismo da SETUR (2007-2010) considerando as abordagens de planejamento no turismo: fomento / econômica / físico-espacial / voltada para a comunidade / sustentável (HALL, 2004). |  |
| c) Limitações do Planejamento Público Estadual no Turismo da SETUR (2007-2010).                                                                                                                                                    |  |

Fonte: Elaboração própria (2012).

Os indicadores foram distribuídos em duas etapas de análise. A primeira compreende três indicadores que vão analisar os procedimentos de elaboração e implementação do planejamento. Como a segunda etapa trata da percepção de atores sobre instituições envolvidas no processo de elaboração e implementação do planejamento público da SETUR (2007-2010), foram definidos os seguintes indicadores: 1) função do planejamento público estadual no turismo, 2) destaques e 3) limitações do planejamento público da SETUR (2007-2010). Estes foram analisados de acordo com as abordagens de planejamento no turismo, com exceção das limitações do PPET.

A categoria desenvolvimento turístico compreende indicadores (quadro 5) relacionados à caracterização dos destinos, que consideram as semelhanças entre os destinos indutores e as dimensões econômicas, culturais e organizacionais apontadas por Tomazzoni (2009).

Quadro 5 – Indicadores da categoria Desenvolvimento Turístico.

| <b>CATEGORIA DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO</b>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1 - Caracterização dos Destinos Indutores:                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| a)                                                                                                                                                       | Dimensões Econômicas / Culturais / Organizacionais (TOMAZONI, 2009): população, extensão territorial, atividade econômica predominante, PIB per capita, IFDM, vocação turística, hospedagem, serviços de alimentação, meio de acesso, parceria com outras cidades em projetos turísticos, atrativos naturais, centro de convenções, participação em Circuito Turístico, produção artesanal, atrativos culturais, patrimônios tombados, eventos, COMTUR, Plano de Turismo, ICMS Turístico, perfil dos empresários, perfil da comunidade, entre outras características encontradas nos destinos. |
| 2 - Percepção dos atores dos destinos indutores sobre desenvolvimento turístico e sobre o desenvolvimento turístico nos destinos no período (2007-2010). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fonte: Elaboração própria (2012).

O segundo indicador trata da percepção dos atores entrevistados sobre desenvolvimento turístico e sobre o desenvolvimento turístico nos destinos indutores durante o período analisado.

### 3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A estruturação da coleta de dados primários ocorreu por meio de pesquisa documental e de campo. Na documental, foram consideradas as ações realizadas pela SETUR e dados já levantados pela secretaria e entidades do setor sobre o objeto e unidades de análise. O propósito é auxiliar a caracterização das atividades planejadas e executadas pela SETUR. Já a pesquisa de campo ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas. Segundo Schlütter (2003), as entrevistas permitem a obtenção de dados relevantes e significativos para o estudo, situações de espontaneidade e é mais adequada para revelar percepções das pessoas.

Elaborou-se um questionário para fins de contribuição na caracterização dos destinos considerados na pesquisa. No entanto, em razão do pouco tempo disponível pelos sujeitos da pesquisa para respondê-

lo e da falta de informações, tal questionário não foi enviado e respondido por todos os destinos. Desta forma, optou-se por desconsiderá-lo visto que muitas das informações solicitadas não são conhecidas pelos sujeitos atuantes nos destinos. Assim, a caracterização teve como base as informações coletadas durante as entrevistas, estudos disponibilizados pela SETUR e alguns dados secundários coletados em sítios eletrônicos de institutos de pesquisa nacionais e da SETUR.

Os dados primários também foram coletados na pesquisa de campo compreendendo as percepções dos atores por meio de entrevistas semiestruturadas, conversas informais com pessoas dos destinos indutores e a observação dos destinos. No mapa (figura 3) estão expostos os roteiros percorridos pelos pesquisadores, que saíram da cidade de Viçosa.



Figura 3: Destinos percorridos na pesquisa.

Fonte: Elaboração própria (2012).

A coleta de dados primários contemplou os 16 destinos indutores e ocorreu entre junho e dezembro de 2011. Já os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em publicações, teses e dissertações relacionadas ao tema da pesquisa.

Para a análise dos conteúdos dos documentos e das entrevistas, foi utilizada uma abordagem qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi aplicada em torno de três etapas cronológicas: pré-análise (definição de materiais e procedimentos a serem seguidos); exploração do material e tratamento dos resultados (aplicação dos procedimentos escolhidos na pré-análise); e tratamento dos resultados e interpretação (geração de inferências para a construção dos resultados da investigação). Bardin (2009) considera que a codificação dos dados brutos do conteúdo pesquisado permite ao analista atingir uma representação acerca das características do texto.

Os instrumentos utilizados na coleta e os métodos de análise de dados foram definidos de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. No quadro a seguir estão apresentadas as delimitações estabelecidas de acordo com os objetivos pré-determinados.

## Quadro 6 – Estrutura de coleta e análise de dados por objetivos específicos

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b><br>Descrever o planejamento público da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR) durante o período de 2007 a 2010, no contexto dos destinos indutores mineiros. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                         | Indicadores do Planejamento Público Estadual no Turismo (Quadro 4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Coleta de Dados</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Dados primários e secundários</b><br><b>1) SETUR</b><br>- Pesquisa Documental: documentos oficiais e notícias publicadas no sítio institucional;<br>- Entrevistas semiestruturadas com os gestores selecionados;<br>- Pesquisa Bibliográfica: teses, dissertações, artigos e publicações com dados sobre o turismo em Minas Gerais.<br><b>2) Atores Estaduais (atuantes em entidades ligadas ao turismo estadual) e Atores Municipais (dos destinos indutores)</b><br>- Entrevistas semi-estruturadas com os atores que representam as entidades apresentadas no quadro 3;<br>- Pesquisa Bibliográfica: teses, dissertações, artigos e publicações com dados sobre o turismo nos destinos pesquisados. |
| <b>Análise de Dados</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009)</b><br>Técnica: Análise Temática<br>Critério de enumeração: presença / ausência<br>Categorias: processo por caixa ou gaveta (categorias já formadas) – indicadores gerais (quadro 4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b><br>Caracterizar os destinos indutores considerando o contexto do desenvolvimento turístico durante o período de 2007 a 2010                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                         | Indicadores de Caracterização do Desenvolvimento Turístico (Quadro 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Coleta de Dados</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Dados primários e secundários</b><br>- Pesquisa Documental: documentos e pesquisas oficiais com dados sobre o turismo em Minas Gerais e sobre os destinos indutores;<br>- Pesquisa Bibliográfica: teses, dissertações, artigos e publicações com dados sobre o turismo em Minas Gerais e os destinos indutores;<br>- Entrevistas semi-estruturadas com os atores que representam as entidades apresentadas no quadro 3;.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Análise de Dados</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009)</b><br>Técnica: Análise Temática<br>Critério de enumeração: presença / ausência<br>Categorias: por caixas ou gavetas - indicadores gerais (quadro 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b><br>Discutir as articulações entre o desenvolvimento turístico identificado nos destinos indutores estudados e o planejamento público realizado pela SETUR                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Coleta de Dados</b>                                                                                                                                                                                     | Todos os dados coletados para atender aos objetivos anteriores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Análise de Dados</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009)</b><br>Técnica: Análise Temática<br>Critério de enumeração: presença / ausência<br>Categorias: Planejamento Público Estadual no Turismo / Desenvolvimento Turístico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: Elaboração própria (2012).

Dentro da análise de conteúdo, optou-se por empregar a técnica de análise temática, que consiste na descoberta de núcleos de sentido que compõem a comunicação “cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2009, p.131). Segundo a autora, o tema é mais utilizado como unidade de registro

em estudos sobre motivações de opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências. O critério de enumeração escolhido foi o de presença/ausência e a categorização ocorreu por meio do processo de caixas e gavetas, já que as categorias já estavam formadas.

A coleta dos dados na pesquisa de campo ocorreu da seguinte forma:

- 1) Foi realizada uma entrevista semiestruturada com um gestor da SETUR (E3), em julho de 2010, com o objetivo de compreender a estruturação do planejamento público da secretaria no período delimitado. Nesta entrevista, teve-se acesso ao documento “Diretrizes da Política Pública de Turismo de Minas Gerais” (2010). Tal documento foi fundamental para a compreensão do funcionamento do planejamento estadual no turismo em Minas Gerais e contribuiu para a elaboração dos questionamentos efetuados nas entrevistas seguintes.
- 2) Em abril de 2011, realizou-se uma entrevista semiestruturada com outro gestor da SETUR (E1), que foi responsável pela elaboração e implementação do planejamento analisado. A entrevista compreendeu a discussão de temas relacionados apenas à primeira categoria, mas em razão do tempo da entrevista, não foi possível a discussão de todos os pontos elencados no roteiro. Por isso, foi acordado com o gestor que a entrevista teria continuidade após a coleta de dados nos destinos indutores. Neste mesmo dia também se iniciou a conversa com outro gestor da SETUR (E2), no entanto, a entrevista completa também foi agendada para o final da coleta dos dados.
- 3) A coleta nos destinos indutores começou em junho de 2011. A ordem dos destinos foi definida de acordo com a proximidade do local sede da pesquisa (Viçosa - MG). Dois pesquisadores realizaram a coleta de dados nos destinos, que ficou dividida da seguinte forma: Pesquisador 1 (Juiz de Fora / São João del Rei / Tiradentes / Caxambu / São Lourenço / Diamantina / Araxá / Ouro Preto / Camanducaia / Maria da Fé / Sete Lagoas / Caeté / Santana do Riacho e Belo Horizonte); Pesquisador 2 (Poços de Caldas / Capitólio / Camanducaia).

- 4) A seleção dos entrevistados na pesquisa realizou-se pelo método de indicação – *snowball* (bola de neve) (OPPENHEIM, 2001). Antes de o pesquisador se deslocar para o destino, era feito o contato por telefone com o gestor do circuito turístico ao qual o destino pertencia ou com o responsável pelo setor de turismo na prefeitura do destino. Na maioria dos casos, o contato inicial foi realizado com os gestores dos circuitos, mas algumas vezes as indicações vinham da prefeitura, principalmente quando o circuito não era sediado no destino indutor ou quando o gestor do circuito também atuava no poder público municipal. Nesse primeiro contato, o pesquisador explicava o objetivo da pesquisa e perguntava sobre as principais entidades e pessoas atuantes no turismo local. A partir desta primeira indicação, eram realizados os contatos com as demais entidades e sujeitos indicados. De acordo com a conversa por telefone, o pesquisador definia quais as entidades que participariam da pesquisa. Ressalta-se que, em alguns casos, algumas entidades pré-selecionadas a partir destes contatos não participaram das entrevistas por incompatibilidade de agenda entre o representante da entidade e o pesquisador. Mas em todos os destinos buscou-se selecionar entrevistados relacionados ao poder público local, iniciativa privada e entidades representativas do setor turístico.
- 5) Após a definição da agenda, o pesquisador deslocava-se até o destino, por meio de transporte terrestre. Chegando ao local, utilizava os serviços da cadeia turística (hospedagem, transportes locais, alimentação, entre outros). Tal dinâmica possibilitou a inclusão de mais um método de coleta de dados – a observação, que se mostrou ao longo da pesquisa como uma importante ferramenta, principalmente para a caracterização dos destinos. Assim, os pesquisadores estabeleceram conversas informais com integrantes da cadeia turística e pessoas da comunidade, que contribuíram para uma visualização mais próxima da realidade sobre cada destino.
- 6) As entrevistas nos destinos indutores encerraram-se em setembro de 2011. No entanto, um destino não havia sido visitado, pois

quando o pesquisador agendou as entrevistas, os representantes da entidade optaram por encontrar o pesquisador em municípios próximos, em razão de suas agendas. Assim, o destino Camanducaia (Monte Verde) não havia sido visitado até o final da coleta, o que impossibilitava a observação local. Assim, em razão das escolhas efetuadas na pesquisa, verificou-se a necessidade da visita ao destino, que foi realizada em dezembro do mesmo ano. Como na ocasião da primeira agenda de entrevistas o representante do poder público do destino não pôde comparecer, aproveitou-se a ida ao destino para a realização da entrevista.

- 7) No planejamento da pesquisa, os atores atuantes no âmbito estadual estavam sendo tratados separadamente dos atores atuantes no âmbito dos destinos. No entanto, durante a coleta de dados em Belo Horizonte, observou-se que os representantes das entidades estaduais também atuavam neste destino e, por isso, optou-se por considerar tais atores como representantes tanto das entidades estaduais quanto do destino Belo Horizonte.
- 8) Em agosto de 2011, um dos gestores da SETUR, considerado sujeito da pesquisa, esteve em Viçosa realizando uma apresentação sobre a Política Estadual de Turismo em Minas Gerais, em um evento realizado pela prefeitura da cidade. Um dos pesquisadores participou do evento e algumas informações apresentadas na palestra do gestor também subsidiaram a pesquisa.
- 9) Em janeiro de 2012 foi realizado o último contato dos pesquisadores com a SETUR para a solicitação de algumas pesquisas que ainda não haviam sido disponibilizadas pela SETUR, como os Estudos de Competitividade dos destinos indutores e uma pesquisa sobre dados socioeconômicos de Minas Gerais e dos destinos analisados.
- 10) Algumas entrevistas realizadas nos destinos não foram consideradas nas análises sobre as percepções dos temas estudados em razão de não terem contemplado todos os temas

delimitados no roteiro. No entanto, as informações transmitidas pelos sujeitos contribuíram para a caracterização dos destinos.

- 11) Todas as entrevistas utilizadas na pesquisa foram gravadas e transcritas durante as análises dos dados. A relação dos entrevistados, por meio das entidades, encontra-se no Apêndice V.

### 3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No Brasil, as pesquisas realizadas no campo do turismo encontram dificuldades na obtenção de dados estatísticos atualizados sobre o setor, principalmente nos âmbitos estaduais e municipais. Assim, a carência de dados sobre a estrutura turística no estado de Minas Gerais e nos municípios pesquisados também se mostrou uma limitação desta pesquisa, principalmente no que tange à caracterização dos destinos de acordo com alguns indicadores das dimensões estabelecidas por Tomazzoni (2009).

Além da carência de dados estatísticos sobre demanda e oferta turística dos destinos, a indisponibilidade e o pouco tempo para entrevistas, por parte de alguns dos atores selecionados, também representaram limitações. Por isso, em alguns casos não foi possível a aplicação de todas as perguntas elencadas no roteiro. A questão falta de tempo impossibilitou que o tema desenvolvimento turístico fosse abordado em todas as entrevistas com os gestores da SETUR, por isso optou-se por não incluir tais sujeitos nas questões relacionadas às percepções dos atores. A dificuldade de conciliação das agendas entre entrevistados e pesquisadores também foi um ponto limitador.

Em alguns destinos, os pesquisadores tiveram dificuldades de obter informações de hospedagem e transporte pela internet, por isso necessitaram de indicações dos selecionados para entrevistas.

Ressalta-se que a mudança de gestão no governo estadual no início de 2011 não dificultou o andamento da pesquisa, pois os principais gestores atuantes nos setores de interesse do período analisado foram mantidos em seus cargos.

#### **4. PLANEJAMENTO PÚBLICO DO TURISMO EM MINAS GERAIS – O PERÍODO 2007-2010**

Este tópico compreende a descrição do planejamento público da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR) durante o período de 2007 a 2010, no contexto dos destinos indutores mineiros, atingindo assim o primeiro objetivo específico deste estudo.

Para isso, contextualizou-se o cenário onde tal planejamento esteve inserido, considerando os âmbitos nacional e estadual. Também foram abordadas as percepções conceituais dos entrevistados nos destinos indutores sobre a função planejamento e suas aplicações no: turismo, âmbito público e poder público executivo estadual. Adicionalmente, foram analisadas as percepções destes atores sobre o planejamento da SETUR.

Os resultados são expostos em quatro sub-tópicos: 1) a Política Nacional e os Destinos Indutores em Minas Gerais; 2) o Planejamento Público do Turismo em Minas Gerais e o “Estado para Resultados”; 3) o Planejamento Estratégico da SETUR (2007-2010) e 4) o Planejamento da SETUR e os atores dos Destinos Indutores de Minas Gerais.

##### **4.1. A POLÍTICA NACIONAL E OS DESTINOS INDUTORES EM MINAS GERAIS**

O desenvolvimento da atividade turística na esfera pública no Brasil pode ser sintetizado em dois grandes momentos (EMMENDOERFER *et al.*, 2011). O primeiro, de 1930 a 1990, é caracterizado pela centralização do Estado e pela verticalização da política nacional de turismo, que tornava o desenvolvimento da atividade turística no Brasil dependente dos interesses organizacionais e pessoais dos formuladores da política pública nacional. Naquela época, o turismo passava por inúmeras mudanças institucionais em Minas Gerais, assim como no contexto nacional, mas o enfoque das ações públicas era restrito a alguns municípios tradicionalmente turísticos, como as cidades históricas e de águas termais.

A partir de 1990 (considerado o segundo momento), iniciou-se um processo de horizontalização e descentralização da política nacional de turismo por meio do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) e, posteriormente, com a criação do Ministério do Turismo (MTur), em janeiro de 2003. Antes mesmo do MTur, no ano de 1999 foi criada a Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR), por meio da Lei nº 13.341, caracterizando de forma institucional o enfoque das ações públicas estaduais para o contexto regional, em consonância com as ações do governo federal, que já possuíam características descentralizadoras.

A criação do MTur foi vista pelas organizações ligadas ao turismo no país como uma demonstração de valorização dada pelo novo governo ao setor (DIAS, 2008). Apesar disso, Sansolo e Cruz (2003) salientam que tal ação é paradoxal em relação ao sentido e à importância que o turismo tem para o governo deste período, pois ao mesmo tempo em que sugere um patamar de importância atribuído ao setor pelo governo, também pode indicar que a criação de uma pasta única para o turismo está relacionada ao fato de o tema ser inexistente ou periférico nos ministérios que afetam diretamente o desempenho do turismo, reforçando a constatação da falta de valorização da atividade no país.

A partir de então, o Plano Nacional de Turismo (PNT) passou a apresentar as diretrizes, metas e programas planejados para o período de uma gestão governamental, ou seja, quatro anos. O PNT 2003/2007 refletia uma preocupação do governo com a participação dos estados e municípios por meio do Sistema Nacional de Gestão do Turismo, que incluiu o Fórum dos Secretários Estaduais, o Conselho Nacional de Turismo e o estímulo à criação dos Conselhos Municipais. Outro destaque do mesmo plano foi a elaboração dos macroprogramas, representando os desdobramentos temáticos adequados para o alcance dos objetivos e metas propostos no planejamento. Ainda seguindo as diretrizes deste plano, em 2004, o MTur lançou o Programa de Regionalização do Brasil - Roteiros do Brasil, visando à desconcentração da oferta turística brasileira a fim de propiciar a interiorização da atividade e a inclusão de novos destinos nos roteiros comercializados no mercado interno e externo.

Dando prosseguimento ao programa de regionalização e tendo como base as metas e diretrizes estabelecidas no novo Plano Nacional de Turismo 2007-2010 – Uma Viagem de Inclusão (PNT 2007/2010), o MTur elaborou, em 2008, o **Projeto Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional**. A missão era induzir o desenvolvimento regional por meio de 65 destinos que apresentavam infraestrutura básica e turística, além de atrativos qualificados e que eram capazes de atrair ou distribuir significado número de turistas para o seu entorno. Desde este período, o ministério tem realizado o Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional, junto ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e à Fundação Getúlio Vargas (FGV)<sup>29</sup>. O objetivo do estudo é avaliar os principais indicadores de competitividade dos destinos nacionais com padrão de qualidade internacional e auxiliar na gestão do planejamento turístico destas localidades.

Tal projeto é fundamental para o entendimento sobre o contexto do turismo em Minas Gerais. No entanto, antes de abordá-lo no âmbito mineiro, torna-se necessário contextualizar o planejamento público no turismo em tal estado considerando a gestão pública vigente no período analisado (2007-2010), que segue a lógica do “Estado para Resultados”.

#### 4.2. O PLANEJAMENTO PÚBLICO DO TURISMO EM MINAS GERAIS E O “ESTADO PARA RESULTADOS”

A criação da SETUR, em 1999, marcou o início da política descentralizada, já que a secretaria possuía autonomia técnica e administrativa e um vínculo setorial de subordinação a um ministério, no caso o MTur, e da regionalização, caracterizada pela participação da sociedade na definição das prioridades do turismo em Minas Gerais, verificada no programa de Circuitos Turísticos (EMMENDOERFER *et al*, 2007)<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Cf. Barbosa *et al* (2010).

<sup>30</sup> De acordo com o Decreto estadual nº 43.321, o Circuito Turístico é constituído por municípios de uma mesma região que possuem afinidades culturais, sociais e econômicas e

Considerado uma inovação social (EMMENDOERFER *et al*, 2011), tal programa ganhou notoriedade nacional e se caracterizou como uma política pública<sup>31</sup>, se mantendo ao longo de três mudanças de mandato político. No entanto, no período 2007-2010, tal política passou a ser complementada por programas e projetos que seguiam o modelo de gestão implementado no estado.

O “Choque de Gestão” pode ser definido como o processo de reengenharia realizado no âmbito executivo em Minas Gerais, que teve como uma de suas características a lógica do planejamento estratégico da ação estatal voltada para resultados (VILHENA *et al*, 2006). Assim, de acordo com Corrêa (2007), para que fosse possível o desenvolvimento de um governo capaz de implementar políticas públicas como resultado de um processo de planejamento estratégico, foram definidas iniciativas de curto prazo que facilitariam o alcance dos resultados almejados no longo prazo.

Esta última autora considera que a grande iniciativa para o desenvolvimento da lógica do planejamento estratégico como política de gestão do governo foi a integração entre planejamento e orçamento, iniciado com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), em 2003. Este foi definido como um plano estratégico indicativo para o estado de Minas Gerais, que considerou grandes ações de longo, médio e curto prazo, apresentado pelo Executivo para ser discutido com os representantes dos cidadãos no estado.

Em 2007, o PMDI foi revisto e passou a ser direcionado para o período 2007-2023. Esta revisão definiu uma estratégia de desenvolvimento com base em sete eixos, onde o principal deles era o “Estado para Resultados”. O novo PMDI manteve a visão de futuro, mas inovou ao incorporar ao modelo de gestão este último eixo (GUIMARÃES & BERNARDI, 2010).

---

que juntos buscam organizar e desenvolver a atividade turística regional de base sustentável (EMMENDOERFER *et al*, 2007).

<sup>31</sup> Silva (2011) constatou que o programa de regionalização do turismo de Minas Gerais, conhecido como Circuitos Turísticos, pode ser considerado uma Política Pública do Turismo em Minas Gerais, apesar de tal constatação não ser adotada pela SETUR. Tanto em documentos, quanto nas falas dos representantes da secretaria, os Circuitos Turísticos são tratados como um programa pertencente ao Macroprograma de Regionalização do Turismo.

Para entender melhor o modelo de gestão implementado em Minas Gerais, Guimarães e Bernardi (2010) apresentam alguns conceitos que aparecem ao longo deste estudo:

- Área de resultados: é constituída por um conjunto de projetos estruturadores e associados, para a qual se buscam transformações qualitativas e quantitativas e que seguem a estratégia de desenvolvimento do estado definida no PMDI. Essas áreas representam “grupos focais de concentração dos melhores esforços e recursos visando às transformações e melhorias desejadas” (p.23).
- Projeto estruturador: detalha gerencialmente as ações prioritárias para o alcance das transformações definidas pelas áreas de resultados. É o instrumento que garante que as estratégias do governo sejam efetivamente implementadas. Inicialmente, em 2003, foi instituída uma carteira de 30 projetos estruturadores. De acordo com Guimarães e Bernardi (2010), essa carteira em 2010 já contava com 57 projetos.
- Projeto Associado: detalha gerencialmente as ações complementares ao projeto estruturador. Sua função é contribuir para o alcance das transformações desejadas pelas áreas de resultados.

Na figura 4 está exposto o mapa estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais, segundo o PMDI (2007/2023), cuja visualização facilita o entendimento sobre o modelo de gestão estadual.



Figura 4: Mapa Estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais (2007-2023).

Fonte: Guimarães e Bernardi (2010).

De acordo com este mapa, os projetos estruturadores e associados estão relacionados às áreas de resultados apresentadas. Segundo Guimarães e Bernardi (2010), os dois pilares que aparecem junto ao Eixo “Estado para Resultados” (qualidade fiscal e qualidade e inovação em gestão pública) também são considerados áreas de resultados, totalizando assim 13 áreas.

Retomando ao contexto do turismo em Minas Gerais, no período analisado neste estudo, é importante destacar o Projeto Estruturador Destinos Turísticos Estratégicos, que também apresenta um alinhamento com as diretrizes estabelecidas no âmbito nacional. Sobre a adoção dos projetos estruturadores no contexto do turismo estadual, E1 considera:

Na minha visão (até 2007), existia uma política instituída de regionalização, que dava a base para todo o trabalho da secretaria, que já tinha sido um grande avanço, mas ainda era um pouco acomodado. Então a gente resolveu fazer esse trabalho de estabelecer as diretrizes da política pública de Minas Gerais e **aproveitou todas as ferramentas de planejamento que o próprio estado usava, porque a gente estava num cenário que favorecia isso**. Teve-se, na primeira gestão de 2003 a 2007, um viés para o “Choque de Gestão” (...), num segundo momento (...) uma vez arrumada a casa e definidas as principais metas (...) teve o viés do Estado para Resultados, com **os projetos estruturadores, com as áreas de resultados, com os produtos finais que a gente queria entregar para a sociedade**. (...) O primeiro estruturador era direcionado à Estrada Real (...) Desenvolvimento e Promoção da Estrada Real. Na segunda gestão a gente ampliou o escopo do projeto estruturador e ele passou a chamar Destinos Turísticos Estratégicos (...). (E1, **grifos nossos**).

Observa-se que o entrevistado apresenta alguns indícios do viés gerencialista (SECCHI, 2009), verificados na ênfase dada ao planejamento e na entrega de resultados, demonstrando uma preocupação com a imagem do governo perante a sociedade.

Sobre o entendimento da função dos projetos estruturadores no planejamento público estadual, E1 explica:

(...) o projeto estruturador é um caminho (...), ele é parte estruturante de uma meta que eu quero atingir. Então eu tenho um projeto que se chama estruturador, porque ele tem que ser realmente estruturador, ele tem que **me dar uma entrega no final que mostre que eu trabalhei no período de tanto a tanto**, com a meta de entrega de tantos **produtos competitivos no mercado (...), porque isso vai fazer diferença no turismo mineiro**. Então é um caminho para eu trabalhar a minha política de turismo, mas não é a política. (E1, **grifos nossos**).

Assim, verifica-se que o planejamento público no turismo em Minas Gerais é constituído de um planejamento estratégico com seus macroprogramas de ações (com visão de longo prazo, sendo revisado de quatro em quatro anos, ou seja, a cada mudança de gestão). Além do planejamento estratégico, são trabalhados os projetos estruturadores, delimitados para o período de quatro anos, que contribuem com as ações estabelecidas em cada macroprograma, mas que, no final do período

delimitado, entregam um produto final, apresentando as metas propostas pelo projeto e seus resultados.

No âmbito do “Choque de Gestão” é interessante destacar o conceito de duplo planejamento, representado por um planejamento de longo prazo com consistência técnica, interlocução com a sociedade e visão política da liderança executiva estadual e por um “modelo de gestão intensivo de resultados focado no curto prazo”, caracterizado pelos projetos estruturadores (VILHENA *et al*, 2006, p. 351).

Outro aspecto a ser comentado relaciona-se à abordagem gerencialista evidenciada: **na importância dada ao planejamento**, que segundo Secchi (2009) é uma das funções priorizadas (junto ao controle) nos modelos gerenciais e **no enfoque dado ao mercado**, revelando além da preocupação com a imagem perante o cliente/cidadão, a entrega de produtos competitivos. Este último aspecto aponta indícios de que os destinos são tratados como produtos a serem desenvolvidos comercialmente pelo estado, o que pode se desdobrar de forma não intencional, no âmbito local (ou seja, nos destinos indutores), em uma postura de acomodação por parte dos atores locais, pois o estado sinaliza que é o responsável por promover e fomentar competitivamente tais destinos. Saliencia-se que de acordo com as características apresentadas, a concepção gerencial adotada no âmbito turístico estadual no período apresenta-se mais aderente ao modelo Governo Empreendedor (GE) (SECCHI, 2009).

Assim, o planejamento público estadual no turismo em Minas Gerais no período de 2007 a 2010 pode ser caracterizado de acordo com os seguintes aspectos (MINAS GERAIS, 2010), apresentados no quadro 7.

Quadro 7: Características do Planejamento Público Estadual no Turismo (2007-2010)

| CARACTERÍSTICAS | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SETUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | PROJETO ESTRUTURADOR DESTINOS TURÍSTICOS ESTRATÉGICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambos estão inseridos no <b>Sistema Mineiro de Gestão do Turismo</b>, que segue a mesma linha do Sistema Nacional de Gestão do Turismo e a tendência de gestão democrática no turismo, <b>buscando uma aproximação da esfera pública com a iniciativa privada e a sociedade</b>. Essa busca de aproximação pode ser representada <b>por meio do Conselho Estadual de Turismo (CET), das Associações de Circuitos Turísticos e da Federação dos Circuitos Turísticos Mineiros (FECITUR)</b>.</li> </ul>                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>É <b>focado no longo prazo</b>, flexível a adaptações e é revisto de quatro em quatro anos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>É <b>focado no curto prazo</b>, com delimitação de início, meio e fim para um período de quatro anos, ou seja, de 2007 a 2010, e está diretamente ligado ao PMDI por meio da área de resultado Rede de Cidades e Serviços.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contempla os macroprogramas (que representam os objetivos estratégicos que dão as diretrizes e norteiam as ações da Política Pública de Turismo em Minas Gerais) com as temáticas priorizadas pela gestão estadual.</li> <li>No período 2007-2010 a SETUR trabalhou com <b>os seguintes macroprogramas: 1) Regionalização do Turismo; 2) Informações e Estudos do Turismo; 3) Qualificação da Superestrutura e Rede de Serviços do Turismo; 4) Promoção e Apoio à Comercialização; 5) Desenvolvimento e Marketing de Produtos e 6) Estruturas do Turismo</b>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>É constituído de sete macroações: 1) Gestão e Promoção do Espaço Minas Gerais; 2) Estruturação e Promoção da Estrada Real; 3) Estruturação de Destinos Turísticos; 4) Desenvolvimento do Destino Turístico Lago de Furnas; 5) Promoção do Turismo de Negócios no Brasil e no Exterior; 6) Informação e Estatísticas do Turismo; 7) Promoção e Apoio à Comercialização dos Destinos Turísticos Estratégicos no Brasil e no Exterior / Copa 2014.</li> <li>Estas macroações também estão inseridas nos macroprogramas do Planejamento Estratégico, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos considerados como as diretrizes da Política Pública de Turismo Estadual.</li> </ul> |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caracteriza o modelo de desenvolvimento proposto pela SETUR para consolidar e <b>fortalecer a gestão dos destinos turísticos</b>, tornando-os <b>mais competitivos</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caracteriza o projeto proposto pela SETUR para um período específico com <b>atribuições controladas</b> e que serão avaliadas ao fim do prazo delimitado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Define como <b>negócio da SETUR o desenvolvimento do turismo e promoção do destino Minas Gerais nos âmbitos nacionais e internacionais</b>; considera que a <b>missão da secretaria é fomentar o turismo contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do estado</b>; pretende, em longo prazo, <b>tornar Minas Gerais o melhor e mais visitado destino turístico do Brasil</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiu as seguintes metas para o período: 1) <b>Mensurar a competitividade</b> de 20 destinos indutores mineiros; 2) <b>Ampliar em 30% o número</b> de desembarques nacionais e internacionais de passageiros; 3) <b>Ampliar em 100% as ações de promoção e apoio à comercialização do turismo</b> mineiro no Brasil e no exterior; 4) Apoiar a implementação de projetos em 100% das instâncias de governança; 5) <b>Ampliar em 80% a oferta de produtos inovadores</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procura estar alinhado com o Plano Nacional de Turismo, seguindo seu modelo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Está alinhado com o PMDI, enquadrado na área de resultados Rede de Cidades e Serviços, que tem como objetivo desenvolver uma rede urbana equilibrada e fortalecer a capacidade de polarização das cidades, através da prestação de serviços públicos e privados para atender as demandas de seu entorno regional.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fonte: Adaptação de Minas Gerais (2010). Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa (**grifos nossos**).

Cumpra-se observar que, apesar de ter sido tratado separadamente no quadro acima, de acordo com E1, o projeto estruturador faz parte do planejamento estratégico da SETUR. No entanto, as ações do projeto estruturador são aquelas consideradas prioritárias e que estabelecem as metas traçadas no planejamento a serem executadas até o final da gestão. Já as ações do planejamento estratégico não necessariamente serão realizadas neste mesmo período.

Assim, pode-se afirmar que o planejamento estratégico corresponde a ações relacionadas a um Plano de Estado (que poderá ter continuidade mesmo com a troca de gestões) e o projeto estruturador, a um Plano de Governo (ou seja, corresponde apenas ao período de uma gestão). **Tal diferenciação é importante de ser esclarecida principalmente para que se entenda a razão de a regionalização não ter sido contemplada no Projeto Estruturador Destinos Turísticos Estratégicos, mesmo sendo o principal foco do Plano Nacional de Turismo e sendo, em Minas Gerais, a base da política estadual de turismo.** De acordo com E1:

Na verdade, o estruturador tem um foco muito definido. É um projeto estruturador que tem várias ações e consequentes projetos. Então, na verdade, ele foi se adaptando ao longo do tempo. Como que é formado o escopo do programa? Você tem o projeto estruturador e você tem os programas associados. Então **a regionalização está no lugar dela mesmo, dentro dos programas associados que são os processos da casa.** Os outros tinham interface com os estruturadores (...) e foram migrando. Como a regionalização é a base de todo o processo, é o chão que a gente pisa, digamos assim, ele continuou onde ele estava. Porque de fato ele não tem que ir pra projeto estruturador, regionalização não é estruturador, **regionalização é processo eterno.** Estruturador tem começo, meio e fim. O projeto acaba. Tem uma meta, um resultado, começa aqui, acaba aqui, eu tenho que dar essa entrega e ponto. E regionalização não é isso. Então houve essa diferença. (E1, **grifos nossos**).

E1, E2 e E3 ainda ressaltam que, de qualquer forma, a regionalização esteve presente através de ações planejadas no projeto estruturador. Tanto que o fortalecimento das instâncias de governança (Circuitos Turísticos) é relatado por E1 como uma das prioridades do período delimitado. Tal

fortalecimento também foi citado pelos atores dos destinos indutores como um dos principais destaques do planejamento do período analisado (tópico 4.4).

Outro aspecto a ser destacado relaciona-se ao alinhamento do planejamento estratégico da SETUR com a Política Nacional de Turismo definida pelo MTur e com o modelo de gestão estadual. Observa-se então um esforço de atender às diretrizes em dois âmbitos: o nacional e o estadual. Tal esforço relaciona-se a dificuldades enfrentadas por estados e municípios para a adaptação das diretrizes nacionais em seus limites político-territoriais, como afirma Beni (2006, p.174):

Se, de um lado, o governo federal, por meio do Ministério do Turismo, apresenta hoje uma estrutura institucional apta a planejar as diretrizes norteadoras e estruturantes do processo de regionalização do turismo; de outro, os estados e municípios ainda enfrentam dificuldades e obstáculos para aplicar e dar continuidade, em seus limites político-territoriais, às diretivas prescritas e aplicáveis em suas respectivas conjunturas.

Ainda segundo o autor, as dificuldades citadas anteriormente:

(...) refletem a ausência de recursos humanos qualificados para absorver, entender e compreender os novos paradigmas, trabalhando-os no sentido de harmonizá-los e compatibilizá-los com as especificidades locais, bem como com os instrumentos operacionais disponíveis. (BENI, 2006, p. 174)

Considerando tais questões, pode-se dizer que o PPET em Minas Gerais (2007-2010) procurou superar as dificuldades existentes no campo administrativo-político. Observa-se que o direcionamento técnico dado pela gestão (apontado tanto pelos atores da SETUR, quanto por vários atores dos destinos indutores) pode ter sido um facilitador na tentativa de reduzir as diferenças no contexto administrativo-político no turismo. Este direcionamento técnico foi citado por tais entrevistados como uma característica da gestão do período estudado em razão de o cargo do principal gestor do turismo no estado (o de secretário) ter sido ocupado por um profissional com experiência no mercado turístico e por este ter

constituído uma equipe com o mesmo perfil. Pode-se dizer então que o apontamento de tais atores corrobora a concepção de Beni (2006).

Além disso, este direcionamento técnico e (como já mencionado) gerencial se apresentou como necessário no contexto da gestão do “Estado para Resultados”. No período anterior (2003/2006), o estado de Minas Gerais estava inserido no “Choque de Gestão”, que por sua vez trouxe poucos resultados para a organização estratégica do turismo em razão: da carência de profissionais qualificados na SETUR, da falta de prioridade para o turismo (já que o foco era o equilíbrio fiscal) e a terceirização (enxugamento da máquina) por meio de convênios com entidades como o SEBRAE (EMMENDOERFER *et al*, 2007) e a FIEMG, através do Instituto Estrada Real. Para que a nova gestão no turismo estivesse de acordo com a proposta de gestão definida para o período 2007-2010, cujo foco era a melhoria do desempenho gerencial visando resultados, era necessário que a equipe da SETUR assumisse uma postura mais estratégica e técnica, possibilitando a apresentação de resultados materializados na forma de produtos turísticos. O que é confirmado por E3:

Eu acho que em relação aos resultados, a gestão avançou muito com **a visão de mercado**, compreendendo que o turismo **não é feito pela instituição pública**, pelo contrário, **quem executa, quem está na linha de frente, é a iniciativa privada**, e que não tem jeito de se desenvolver o setor sem envolver a iniciativa privada e sem fazer com que **ela tenha reais condições de desenvolver o turismo**. (E3, grifos nossos)

Ao mesmo tempo, o estado também apresenta um alinhamento com a política nacional de turismo, justificado por E1 pela necessidade da descentralização principalmente em razão das dimensões territoriais estaduais.

(...) Não dá para trabalhar todo esse processo de desenvolvimento turístico, não dá para planejar sozinho. Primeiro, porque você prescinde da iniciativa privada e da sociedade civil. Segundo, que é um estado gigante. Terceiro, porque o estado não é pai nem mãe. Quarto, porque você tem que criar movimento endógeno, tem que criar protagonismo, porque você não faz sozinho. Quinto, porque quem sabe o que é melhor pra ele é a região, não

sou eu. Então assim, é definir bem os papéis. Eu só consigo fazer isso descentralizando, porque eu não posso impor uma política. Eu posso propor uma política, validar essa política com os atores, por isso a regionalização foi super importante. Então a regionalização me dá as bases para a descentralização. Descentralizar é uma palavra-chave para a política pública do turismo, principalmente se você pegar os dois que você tem que pegar como exemplo, não só de complexidade quanto de dimensão territorial: Brasil e Minas Gerais (...). **Por isso até que isso foi outra prioridade: alinhar com as políticas nacionais.** Porque aí a gente tem uma linha coerente. Então o que a gente fez: existe uma concepção, uma diretriz que vem lá do órgão maior, que é a OMT; existe um conjunto de diretrizes propostas do âmbito federal, **então eu alinho no âmbito estadual, passo na mesma linguagem para o âmbito regional, que por sua vez vai fazer a mesma coisa com o local.** Então eu tenho um sistema que fala a mesma língua até o município (...), **que valoriza a descentralização, que valoriza a governança compartilhada, que valoriza o desenvolvimento de produtos inovadores e competitivos, que precisa e que valoriza a qualificação da rede de serviços e que precisa fazer uma promoção compatível e organizada nos mercados-alvo.** (...) Descentralizar é fundamental! **Por isso que a gente tem o Conselho Estadual como um braço de diretriz. Por isso que a gente tem a Fecitur, que congrega as associações de circuitos, tentando fazer com que ela se fortaleça sob a ótica de que ela concentra as necessidades coletivas dessas associações e circuitos e que eles podem ser parceiros na execução dos programas e macroprogramas, podem ser parceiros de articulação, podem nos dar um *feedback*** (...) A gente optou por isso porque a gente faz uma coisa de fato que a gente fortalece o *trade*, fortalece as instâncias de governança, gera protagonismo local, gera processos de gestão eficiente nesses setores, porque eu não posso fazer tudo por eles. O estado não pode e não deve fazer tudo por eles. (E1)

Observa-se que apesar de a descentralização estar presente no discurso do gestor da SETUR, verificam-se mecanismos de controle que apresentam indícios de uma possível re-centralização (Arretche, 2004; Almeida, 2005), como a atuação da Federação dos Circuitos Turísticos (Fecitur) considerado parceiro de articulação e execução dos programas, dando *feedback* ao estado.

Verificou-se também que, apesar do esforço em adaptar as suas diretrizes às orientações nacionais, o planejamento público estadual apresenta aspectos críticos em seu próprio direcionamento, que podem

gerar falhas na sua implementação. Esta constatação é verificada no Projeto Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional, que também faz parte do Macroprograma de Regionalização do Turismo, assim como os Circuitos Turísticos.

Quando o Ministério do Turismo lançou o Projeto Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico em âmbito nacional, elegendo 65 destinos para serem trabalhados para a obtenção de qualidade e competitividade internacional, o estado de Minas Gerais, de acordo com o seu programa de regionalização, estava focado no fortalecimento da gestão e na estruturação das instâncias de governança. Com isso, cinco destinos mineiros – Belo Horizonte, Diamantina, Ouro Preto, Tiradentes e São João del Rei - passaram a ser contemplados com o Estudo de Competitividade elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde os destinos eram avaliados em cinco macrodimensões (infraestrutura, turismo, políticas públicas, economia e sustentabilidade) e trabalhados para a obtenção de qualidade turística internacional.

A partir daí, a SETUR considerou pertinente eleger mais 11 destinos mineiros (e posteriormente mais seis) para serem trabalhados em nível estadual, visando à obtenção de qualidade e competitividade nacional. Tal ação da SETUR foi motivada pelo fato de Minas Gerais possuir, segundo os gestores estaduais, outros destinos com potencial de competitividade nacional e assim contemplar várias regiões e segmentos turísticos do estado, já que os cinco destinos indutores escolhidos pelo MTur tratavam apenas do segmento de negócios (BH) e histórico-cultural (cidades históricas).

No entanto, observa-se que a escolha destes destinos mineiros (em detrimento dos 440 destinos trabalhados por meio dos Circuitos Turísticos) pode ter interferido no programa de regionalização vigente no estado e, apesar da tentativa da SETUR de estabelecer outros destinos indutores em âmbito estadual, o projeto parece não ter sido compreendido adequadamente pelos atores dos destinos como um instrumento para o seu desenvolvimento turístico, como afirma E2:

(...) porque quando começou o programa de regionalização, a gente estava saindo do programa de municipalização, PNMT, onde o foco era o município, e depois passa para a regionalização e fala da regionalização no país inteiro. Aí vem e criam-se os destinos indutores. (...) Como a ideia era muito interessante, na época, a gente discutiu muito isso, por que não focar outros destinos de Minas a nível federal, a nível nacional? Então, foi onde a gente começou a aplicar resultados, porque o resultado, ele é muito interessante. Se você pegar um de um ano e outro de um ano e comparar, você vê realmente que houve mudanças nos quesitos que foram discutidos dentro da matriz de avaliação destes destinos indutores. Mas eu acho que **não foi todo mundo que entendeu esse processo (...) então existe muita cobrança em relação a isso: “o quê que a gente ganha com destino indutor?”** (...) (E2, grifos nossos)

A cobrança à qual E2 se refere no final do enunciado parte dos destinos indutores. De acordo com ele, muitos atores de alguns destes destinos mineiros ainda não compreenderam a importância de ser um destino indutor e não enxergam o Estudo de Competitividade como uma ferramenta para o desenvolvimento turístico. Esta falta de compreensão também foi observada na aplicação das entrevistas com alguns dos atores dos destinos indutores considerados nesta pesquisa. Quando os pesquisadores perguntavam o motivo de o destino ser considerado indutor, alguns atores respondiam que também não sabiam a razão de seu destino ter sido escolhido como tal. O que corrobora a colocação de E2.

A constatação desse desequilíbrio aponta para os seguintes problemas enfrentados pelas administrações públicas relacionados à gestão intergovernamental (RADIN, 2010, ABRUCIO, 2005, BENI 2006): a questão das interferências institucionais em diferentes níveis de governo e também a descontinuidade das ações planejadas em diferentes níveis governamentais.

Além disso, muitos destinos construíram uma lógica própria de ação para o seu desenvolvimento e acabam por demonstrar certa resistência quando o governo do estado e o federal apresentam projetos e propostas para os destinos com uma orientação de cima para baixo, ou seja, de forma imposta, revelando uma limitação do modelo de planejamento *top-down*. Tal questão reforça a importância da realização de consulta à comunidade no destino sobre suas reais necessidades e desejos em relação ao turismo.

Ao tratar da questão dos Circuitos Turísticos e dos destinos indutores, as interferências institucionais e as descontinuidades das ações, típicas do sistema federalista, também são apontadas por E10:

(...) o destino indutor na minha visão, ele tem muito a ver com os Circuitos Turísticos. (...) E aí eu torno a fazer um comentário um pouco cético com relação ao governo, que às vezes pega-se um projeto que já está consolidado e inventa-se uma outra novidade praticamente com o mesmo intuito, troca-se o nome, muda-se o nome (...) para mostrar que está fazendo alguma coisa diferente. Então eu não vejo muito objetivo desse projeto dos pólos indutores de turismo. **O estado sofre um contingenciamento e um monitoramento muito forte do governo federal e é muito dependente do governo federal.** Da mesma forma como acontece com o estado, acontece em nível federal. **Mudam-se os ministros, mudam-se as pessoas que dirigem os destinos do ministério e essas pessoas entram com novidades e querem impor essas novidades junto aos estados.** (...) reforço que eu conheço pouco sobre os destinos indutores, mas sei que ele veio do governo federal (...) mas eu acho que são duas situações que se confrontam, desnecessárias. Na minha visão, se eu tivesse algum poder para tal, eu continuaria fortalecendo os Circuitos Turísticos em detrimento dos pólos indutores. (E10, **grifos nossos**).

Ao se considerar o âmbito estadual, que deve seguir as diretrizes adotadas pelo órgão responsável pelo setor em nível executivo nacional e as diretrizes adotadas no âmbito executivo estadual, a descontinuidade das ações passa a ser um dos principais dilemas do setor. Apesar de o estado de Minas Gerais ter o PMDI, que dá as diretrizes globais para o médio e longo prazo, observa-se que interferências externas à gestão estadual podem gerar falhas ou problemas nas ações planejadas e implementadas, até mesmo enfraquecendo programas e projetos de referência já adotados, corroborando a afirmação de Radin (2010) de que raramente um único nível de governo tem poder e influência total sobre a forma como eles são geridos e com a consideração de Beni (2006), mencionada anteriormente, sobre a dificuldade de estados e municípios aplicarem e dar continuidade às diretivas do Ministério do Turismo.

Outro aspecto que merece ser destacado na análise do planejamento público de Minas Gerais está relacionado ao enfoque “comercial” observado

nas ações e nos projetos propostos. De acordo com Minas Gerais (2010), o modelo de desenvolvimento proposto pela SETUR busca “consolidar e fortalecer a gestão dos destinos turísticos, tornando-os mais competitivos” (p. 28) e é por meio do planejamento estratégico que a secretaria pretende atingir tal objetivo. Para isso foram estabelecidos o negócio, a missão e a visão, apresentados no quadro 7. Observa-se que tanto na definição do negócio, quanto na visão do planejamento estratégico, o estado de Minas Gerais é tratado como um destino turístico, cujo conceito também aparece no propósito do modelo de desenvolvimento da SETUR acompanhado do adjetivo “competitivo”, o que evidencia um enfoque mais voltado para a comercialização, estando mais próximo da definição de COOPER *et al* (2007) e de WALLINGRE (2009), onde o destino é visto e entendido como um produto turístico.

Conforme já foi apresentado, o projeto estruturador da SETUR tem um enfoque mais operacional e muitas de suas ações também estão contempladas no estratégico. Assim, considerando os objetivos deste estudo, observou-se que o planejamento público no turismo em Minas Gerais se materializa prioritariamente no planejamento estratégico, caracterizado no próximo tópico. No entanto, esclarece-se que, como o projeto estruturador também integra o planejamento público estadual, em diversos momentos do estudo ele também é considerado.

#### 4.3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SETUR (2007-2010)

Em relação ao planejamento estratégico da SETUR no período delimitado neste estudo, nota-se que os objetivos definidos foram caracterizados por macroprogramas que, por sua vez, foram constituídos de programas e projetos (figura 5).

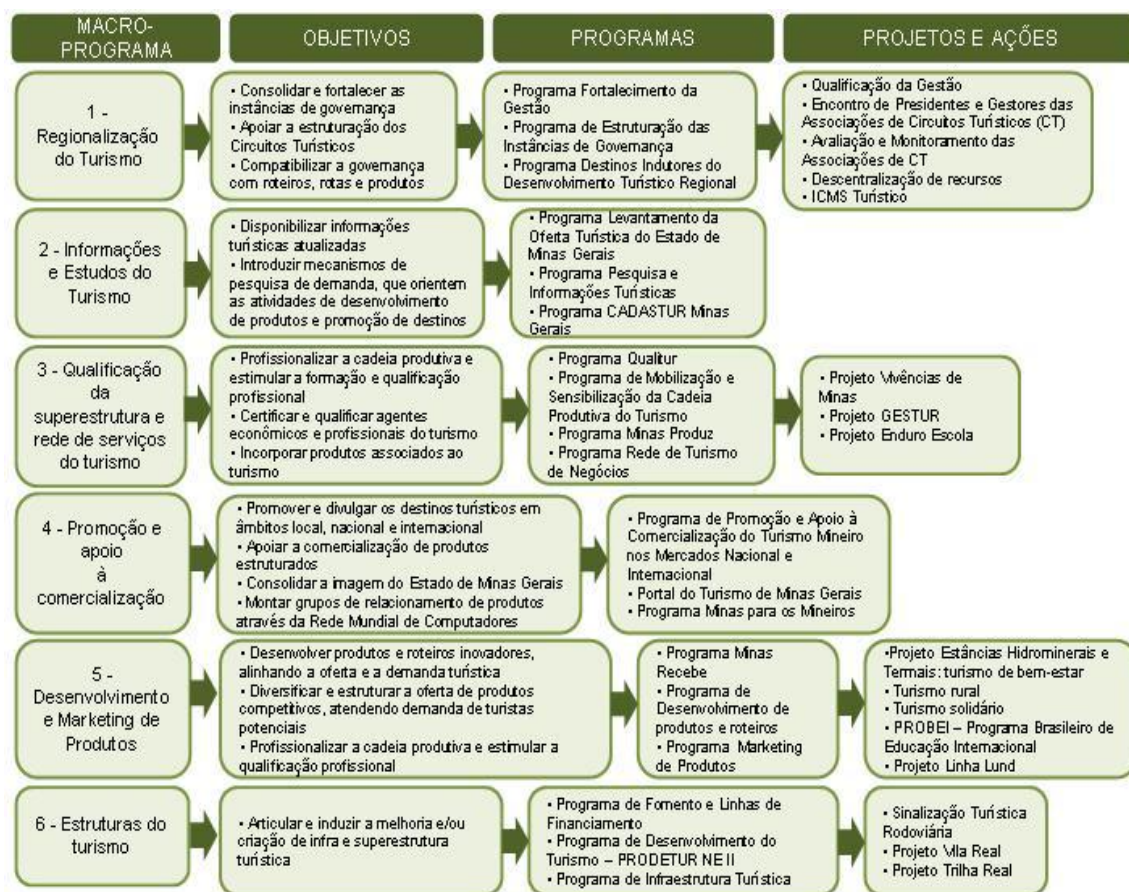


Figura 5: Planejamento Estratégico da SETUR (2007-2010): macroprogramas, objetivos estratégicos, programas, projetos e ações.

Fonte: Adaptação de Minas Gerais (2010). Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa.

O planejamento estratégico da SETUR segue o mesmo formato do Plano Nacional de Turismo (2007-2010), onde os macroprogramas funcionam como desdobramentos temáticos escolhidos de acordo com os objetivos do planejamento. Observou-se que os temas considerados na esfera estadual são em menor número do que os abordados na esfera nacional, mas pode-se dizer que quase todos os contemplados no plano estadual (com exceção do desenvolvimento e marketing de produtos) também estão no plano nacional.

Durante o período estudado, a secretaria priorizou ações relacionadas aos seguintes temas: regionalização, informações e pesquisas, qualificação da rede de serviços, promoção e comercialização, desenvolvimento de produtos e estruturação da infraestrutura turística. No planejamento

estadual, tais temas são considerados os objetivos estratégicos que dão as diretrizes e norteiam as ações de implementação da política pública de turismo estadual. No entanto, nota-se que entre os macroprogramas, o que possui o menor número de objetivos estratégicos é o de estruturas do turismo e que três dos macroprogramas (ou seja, 50%) são relacionados à comercialização dos destinos – qualificação da superestrutura e rede de serviços do turismo, promoção e apoio à comercialização e desenvolvimento e marketing de produtos.

Em relação à elaboração do planejamento e ao menor número de ações relacionadas às estruturas do turismo, que envolvem ações de infraestrutura, E1 explica:

(...) quando a gente chegou aqui, a gente viu que precisava de fato estabelecer uma política pública de turismo que fosse evolutiva. O estado tinha avançado na regionalização (...) criou uma política estadual que não existia com a secretaria de estado, o cenário da regionalização, da criação dos Circuitos Turísticos por decreto do governador foi uma chancela muito importante (...), mas depois de um certo tempo isso ficou um pouco adormecido, digamos que criou-se uma rotina de trabalho, mas não se estabeleceu uma política complementar a esse processo da regionalização. Então, quando a gente chegou aqui, o que a gente sentiu falta foi isso, de estabelecer todo o processo que compunha a política, do planejamento à informação, à produção turística, à promoção turística e ainda os aspectos transversais de qualificação e na medida do possível, naquele momento, **alguma coisa em relação à infraestrutura, porque a gente não tinha abertura legal pra fazer qualquer trabalho em infraestrutura turística.** Então, a gente trabalhou muito com quatro verbos: organizar, qualificar, produzir e promover (...). (E1).

Quanto aos reduzidos investimentos em infraestrutura no turismo, E1 justificou impedimentos legais por meio da Lei Delegada 129 2007, que dispõe sobre a finalidade e competência da Secretaria de Estado de Turismo em Minas Gerais. Por não estar incluída nas disposições que apresentam as funções da SETUR, até 2011, não era permitida a realização de investimentos da secretaria em infraestrutura, com exceção de programas e projetos financiados por outras entidades, como foi o caso do Programa de Desenvolvimento do Turismo (Prodetur/NE). No entanto, tal situação foi alterada em 2011 com a Lei Delegada 180 2011, que no artigo 253

apresenta novas competências da secretaria, entre elas a promoção da intersectorialidade voltada para o desenvolvimento da infraestrutura turística e a execução direta ou indireta de projetos específicos para implantação de equipamentos do turismo.

Além da restrição para investimentos em infraestrutura, E1 apontou outras dificuldades enfrentadas na elaboração e execução do planejamento estratégico, como:

- a resistência dentro da secretaria, em um primeiro momento, ao novo modelo de gestão que já vinha sendo implantado no estado desde a gestão anterior;
- o planejamento dentro do setor público ainda era uma função pouco valorizada;
- a cultura paternalista da iniciativa privada atuante no turismo, que enxergava o estado como provedor de recursos;
- falta do entendimento sobre as estratégias para o turismo em Minas Gerais, principalmente em razão da falta de objetivos definidos – não se sabia onde se queria chegar;
- baixo orçamento;
- trade turístico desintegrado, distante, fragilizado e não-propositivo;
- falta de entendimento das instâncias sobre sua real função, derivada principalmente da confusão gerada pelas orientações do MTur para a roteirização;
- equipe pequena e nova - com pouca experiência (apesar de extremamente motivada).

Entre as dificuldades encontradas, chama-se a atenção para a falta de valorização da função planejamento no setor público, que pode ocorrer por diversos fatores, entre eles: a não execução das ações planejadas, seja por equívocos conceituais, seja por interesses políticos; a falta de capacitação dos profissionais atuantes em trabalhar com a ferramenta e à forma como o planejamento é conduzido, principalmente quando o modelo é top-down, não possibilitando a participação dos executores, promovendo descrédito destes em relação à função planejamento.

Assim, após expor as principais características identificadas no PPET em Minas Gerais (2007/2010), realiza-se a discussão e a análise considerando, de acordo com Holanda (1975), os seguintes aspectos: institucionais, administrativos e técnicos.

A análise dos **aspectos institucionais** gerou algumas observações relacionadas à participação de representantes de entidades relacionadas ao turismo em Minas Gerais no planejamento da SETUR:

- a elaboração do planejamento foi restrita aos profissionais atuantes na SETUR;
- houve a reativação do Conselho Estadual de Turismo (CET), mas este funcionou apenas de forma consultiva, ou seja, na validação do planejamento. No período anterior (antes de 2007), existia o Fórum Estadual de Turismo, que segundo E1 estava com um funcionamento desvirtuado, se restringindo mais a análises de projetos para captação de recursos e algumas proposições relacionadas a demandas específicas do setor;
- o CET seguiu o mesmo formato do Conselho Nacional, sendo constituído por câmaras temáticas que cuidam de áreas estratégicas. Essas câmaras são formadas pelos representantes das entidades do setor turístico mineiro e abordam os seguintes temas: questões normativas, infraestrutura, tendências e inovações no turismo, qualificação, regionalização e segmentação, promoção e apoio à comercialização;
- a participação das demais secretarias do governo estadual também ocorreu por meio do CET e também apenas de maneira consultiva na aprovação do planejamento;
- o único destino indutor com representação específica no conselho foi Belo Horizonte, por meio da Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte (Belotur).

Em relação aos **aspectos administrativos**, como já foi citado anteriormente, o planejamento público estadual no turismo é constituído de macroprogramas, programas e projetos, corroborando Molina (2005) e segue as diretrizes estabelecidas pelo Ministério do Turismo. Paralelamente

ao planejamento estratégico, existe o projeto estruturador que está alinhado às diretrizes estaduais expostas no PMDI, conforme abordaram Guimarães e Bernardi (2010).

Destaca-se que dentre as fases do planejamento de acordo com Molina (2005), a de controle e monitoramento foi a que apresentou mais limitações. De acordo com E1, o controle existiu apenas nas ações executadas por meio do projeto estruturador, que também contemplou ações relacionadas ao planejamento estratégico, mas não todas. Segundo o entrevistado, as ações relacionadas à regionalização não tiveram esse acompanhamento, apesar de este ser considerado o principal macroprograma do planejamento e a base da política pública estadual.

No entanto, quando se questionou aos atores da SETUR se todos os objetivos planejados foram executados, tanto E1 quanto E2 afirmaram que sim. Tal constatação indica a existência de um controle, mas principalmente das ações relacionadas ao período da gestão, ou seja, as imediatas – relacionadas à entrega dos produtos que deve ser feita à sociedade. O que é comprovado pelo fato de E1 se referir às metas propostas no projeto estruturador (apresentadas no quadro 7) e E2 destacar que o cumprimento dos objetivos foi diretamente influenciado pela cobrança promovida com o “Choque de Gestão” no estado. Ressalta-se ainda que a falta de clareza e a subjetividade dos objetivos estratégicos definidos nos macroprogramas também foram apontadas por E1 como dificuldades para a realização do controle e monitoramento das ações, corroborando Acerenza (2003).

Em relação ao orçamento previsto para a execução das ações planejadas, E1 informou que a maior parte dos recursos financeiros foi destinada pelo governo estadual, por meio do planejamento plurianual. Mas a SETUR também contou com outras fontes de financiamento para projetos específicos, como os convênios com o Ministério do Turismo e as parcerias com outras entidades como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Sebrae e a OMT (no projeto Linha Lund<sup>32</sup>).

---

<sup>32</sup> O projeto Linha Lund foi uma ação integrada de vários órgãos do governo estadual de Minas Gerais (meio ambiente, turismo, obras públicas, desenvolvimento urbano e cultura) que fez parte do Projeto Estruturador da Região Metropolitana de Belo Horizonte, cujo objetivo relacionado ao turismo refere-se a ações de estruturação das grutas Lapinha, Rei do Mato e Maquiné e do Parque Estadual do Sumidouro.

Destaca-se que além do planejamento estratégico e do projeto estruturador, durante o período 2007-2010, também foi desenvolvido pela SETUR um planejamento de marketing turístico, tratado separadamente do plano estratégico e do projeto estruturador. Este plano contempla, inclusive, ações destinadas para 12 meses após o período da gestão (2007-2010), cuja implementação corresponde ao ano de 2011. Entre as ações priorizadas, consideradas como principais pilares do plano estão: 1) o desenvolvimento do portal de turismo de Minas Gerais; 2) o reposicionamento da marca de Minas Gerais; 3) a ampliação e o fortalecimento dos canais de distribuição.

Na análise dos **aspectos técnicos** foram tomadas como base as competências técnicas envolvidas na elaboração do planejamento e as fontes de informação.

Sobre as competências técnicas envolvidas, E2 destacou que vários profissionais participaram direta e indiretamente. Diretamente, o planejamento contou com a participação de turismólogos e historiador, que possuem competências técnicas específicas e aderentes à área. Para complementar as informações, a equipe de planejamento consultava outras diretorias da SETUR, compostas por profissionais de informação e estatística, marketing, publicitários, entre outros.

Ao se abordar a questão das fontes de informações, é importante destacar que a realização de estudos e pesquisas em turismo é considerada por muitos dos atores entrevistados neste estudo (inclusive os representantes da SETUR) como uma deficiência brasileira.

A análise do documento onde o planejamento está sintetizado<sup>33</sup> permitiu constatar a realização de um diagnóstico que inclui algumas informações sobre o turismo mundial, o nacional e o mineiro cujas principais fontes são a OMT, o Ministério do Turismo, o Ministério do Trabalho, a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), a Embratur e a própria SETUR. Também foram identificadas no plano de marketing: análise do macroambiente e do microambiente (considerando o estado de Minas

---

<sup>33</sup> Cf. Minas Gerais (2010).

Gerais), análise dos mercados prioritários, análise da concorrência e análise SWOT.

Como a questão das informações estatísticas é considerada um gargalo<sup>34</sup> no setor de turismo no Brasil, principalmente no que tange às gestões públicas, E1 destacou a priorização, no próprio planejamento, do setor de estudos e informações turísticas (tratado como um macroprograma) e a criação do núcleo de estatísticas da secretaria, que atualmente já conta com informações mais estratégicas sobre o turismo no estado.

Após a descrição do planejamento estratégico elaborado pela SETUR para o período 2007-2010, prossegue-se com a análise de tal planejamento tomando como base as percepções e conhecimento dos atores dos destinos indutores mineiro sobre o mesmo.

#### 4.4. O PLANEJAMENTO DA SETUR (2007-2010) E OS ATORES DOS DESTINOS INDUTORES DE MINAS GERAIS

Para compreender o conhecimento e a percepção dos atores dos destinos indutores sobre o planejamento público estadual elaborado pela SETUR, no período estudado nesta pesquisa, foi necessária a realização de questionamentos relacionados à conceituação sobre Planejamento Público Estadual no Turismo e sobre os destaques e as limitações do planejamento da SETUR.

Verificou-se que o entendimento acerca dos conceitos sobre tais temas podem aparecer de diversas maneiras, o que influencia a percepção destes atores sobre o planejamento público estadual no turismo.

Os temas foram abordados nas entrevistas com os 60 atores representantes dos destinos indutores e de entidades representativas do turismo de Minas Gerais. No entanto, como as respostas eram abertas, um

---

<sup>34</sup> A falta de informações e dados sobre o turismo no Brasil é uma reclamação recorrente entre os profissionais que atuam no turismo, seja no setor público, quanto no setor privado. A institucionalização de um sistema de informação, que possa oferecer dados com um nível de confiabilidade que não comprometa os programas elaborados a partir deles, ainda não pôde ser materializado no Brasil em razão das diversas fontes utilizadas para compor o tratamento estatístico do setor turístico (BENI, 2008). De acordo com o autor, tal institucionalização só será possível quando houver a efetiva integração vertical e horizontal das entidades participantes, seja nas diversas esferas de governo, seja na iniciativa privada.

ator poderia mencionar mais de uma característica a ser representada como variável de um indicador, o que justifica o fato de o número total de respostas ser maior que o número de respondentes, conforme pode ser observado nas tabelas 1, 2, 3 e 4. Ressalta-se também que as variáveis foram elaboradas de acordo com as respostas dos entrevistados.

Para analisar as percepções dos atores sobre a categoria temática Planejamento Público Estadual no Turismo, mostrou-se necessário a realização de questionamentos mais abrangentes com os atores antes de se tratar do assunto específico, em razão da complexidade do tema. As respostas de tais questionamentos, que antecederam a abordagem sobre o tema, geraram alguns resultados interessantes que ajudam a compreender a percepção de tais atores dos destinos.

Na tabela 1 são apresentadas 26 variáveis relacionadas à função planejamento no turismo. Tais respostas resultaram da pergunta: qual a importância da função planejamento no turismo?

Tabela 1: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a função planejamento no turismo.

| <b>FUNÇÃO PLANEJAMENTO NO TURISMO</b>                                    |                           |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>VARIÁVEIS</b>                                                         | <b>Total de respostas</b> |
| 1 - Ferramenta fundamental para qualquer tipo de ação no turismo         | 34                        |
| 2 - Base para se iniciar qualquer trabalho                               | 11                        |
| 3 - É o direcionador das ações                                           | 6                         |
| 4 - Visão de futuro                                                      | 5                         |
| 5 - Tem que ter a participação da comunidade                             | 4                         |
| 6 - Cadeia turística trabalhar alinhada                                  | 3                         |
| 7 - Contribui para o turismo sustentável                                 | 3                         |
| 8 - Minimiza os pontos negativos e fortalece os positivos                | 3                         |
| 9 - Garante uma constância nas linhas de ações                           | 3                         |
| 10 - Tem que ter pesquisa                                                | 2                         |
| 11 - Proporciona o crescimento de forma organizada                       | 2                         |
| 12 - Deve estar de acordo com a realidade local                          | 2                         |
| 13 - Deve estar alinhado com os anseios da comunidade                    | 2                         |
| 14 - Minimiza os problemas ocasionados com as trocas de governo          | 1                         |
| 15 - Principal função do poder público                                   | 1                         |
| 16 - Deve mensurar o que foi desenvolvido                                | 1                         |
| 17 - Organiza a atividade turística em um destino                        | 1                         |
| 18 - Deve estabelecer ações diferenciando os papéis dos participantes    | 1                         |
| 19 - A falta de recursos atrapalha o planejamento                        | 1                         |
| 20 - Ainda é muito focado em ações pontuais pelo setor público           | 1                         |
| 21 - Envolve ordenamento territorial                                     | 1                         |
| 22 - Envolve capacitação                                                 | 1                         |
| 23 - Define segmentos de atuação                                         | 1                         |
| 24 - É importante, mas deve ser flexível em função do dinamismo do setor | 1                         |
| 25 - Deve consultar o trade turístico                                    | 1                         |
| 26 - Possibilita a busca de recursos e a mobilização de pessoas          | 1                         |
| <b>Total de 60 respondentes</b>                                          | <b>93</b>                 |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

Considerando o número de variáveis apresentadas pelos atores, observa-se a diversidade de significados e conceitos que a função planejamento possui no setor de turismo. No entanto, ressalta-se que mais da metade dos respondentes consideram o planejamento como uma ferramenta fundamental para qualquer ação no turismo, o que reforça a importância da realização de um planejamento, seja no âmbito público, no privado, em nível municipal, estadual, entre outros.

Das 26 variáveis apresentadas, apenas nove estão diretamente relacionadas à atividade turística. Das 17 restantes, 11 podem ser aplicadas em planejamentos de diferentes setores. Observa-se que três variáveis abordam a questão da participação da comunidade e da adequação à realidade local (5, 12 e 13) e outras três referem-se à área pública (14, 15 e 20).

Dando continuidade ao entendimento sobre o conhecimento dos atores sobre planejamento, o segundo questionamento realizado na entrevista abordou a compreensão dos entrevistados sobre o que é essencial no planejamento público no turismo, seja ele em diferentes níveis de gestão governamental (tabela 2). Para se chegar a tais variáveis, foi feita a pergunta: o que não pode faltar no planejamento público do turismo?

Por ser uma pergunta mais abrangente, é importante ressaltar que as respostas foram relacionadas aos diversos âmbitos de atuação do poder público, seja em níveis governamentais (federal, estadual, municipal), seja em níveis de poderes (executivo, legislativo ou judiciário). Observando as respostas, verificaram-se variações de acordo com o nível de atuação de cada ator. A maioria dos atores ligados ao âmbito municipal referiu-se a questões municipais, enquanto que os atores do âmbito estadual referiam-se mais a questões estaduais.

Tabela 2: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre o que é essencial no planejamento público do turismo.

| <b>O QUE É ESSENCIAL NO PLANEJAMENTO PÚBLICO DO TURISMO</b>                                                          |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>VARIÁVEIS</b>                                                                                                     | <b>Total de respostas</b> |
| 1 - Ter a participação da sociedade e ser integrado (poder público, iniciativa privada e sociedade civil)            | 26                        |
| 2 - Ter recurso financeiro                                                                                           | 6                         |
| 3 - Dar incentivos fiscais (iniciativa privada e municípios)                                                         | 6                         |
| 4 - Ouvir e envolver o trade turístico (setores relacionados ao turismo)                                             | 5                         |
| 5 - Poder público acreditar, respeitar e valorizar o turismo                                                         | 5                         |
| 6 - Legislação e regulamentação                                                                                      | 4                         |
| 7 - Investir em divulgação                                                                                           | 4                         |
| 8 - Sinergia entre poder público e privado                                                                           | 4                         |
| 9 - Entender a realidade local                                                                                       | 4                         |
| 10 - Organização urbana e planejamento viário                                                                        | 4                         |
| 11 - Planejar e desenvolver a infraestrutura básica e turística (saneamento, acesso, sinalização, saúde,...)         | 4                         |
| 12 - Investir em pesquisas e obtenção de informações                                                                 | 3                         |
| 13 - Elaborar um plano diretor                                                                                       | 3                         |
| 14 - Elaborar políticas públicas no turismo                                                                          | 2                         |
| 15 - Ter transparência                                                                                               | 2                         |
| 16 - Executar o que for planejado                                                                                    | 2                         |
| 17 - Investir em capacitação e qualificação profissional                                                             | 2                         |
| 18 - Ter o posicionamento do destino bem definido e foco no segmento de atuação (definição da missão e público-alvo) | 1                         |
| 19 - Captar eventos                                                                                                  | 1                         |
| 20 - Possibilitar a disponibilização de informações para o turista                                                   | 1                         |
| 21 - Trabalhar o marketing                                                                                           | 1                         |
| 22 - Mobilizar a comunidade em prol do turismo                                                                       | 1                         |
| 23 - Dar continuidade nas ações já realizadas no turismo                                                             | 1                         |
| 24 - Trabalhar a comercialização                                                                                     | 1                         |
| 25 - Acompanhar a implementação do que foi planejado                                                                 | 1                         |
| 26 – Direcionar para o cidadão                                                                                       | 1                         |
| 27 - Identificar as demandas reais dos destinos                                                                      | 1                         |
| 28 - Ser adaptável e maleável                                                                                        | 1                         |
| Total de 60 respondentes                                                                                             | 97                        |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

O importante a notar sobre as respostas relacionadas ao que é essencial no planejamento público do turismo é que 26 dos 60 atores consideram importante que este seja participativo e integrado. O que demonstra que tanto a participação da sociedade (AVRITZER & PEREIRA, 2005; AVRITZER, 2008; FUKS & PERISSINOTTO, 2006; OLIVEIRA, 2009) quanto a integração das partes interessadas no turismo (BUTLER, 2002) são

considerados elementos essenciais para parte dos atores dos destinos indutores mineiros. Tal constatação indica que pelo menos 43,3% dos entrevistados esperam isso do Estado (em seus diversos níveis de atuação).

Após o entendimento sobre a percepção dos atores acerca de questões mais abrangentes, aplicou-se o questionamento relacionado especificamente ao tema tratado neste estudo, que aborda a função do poder público executivo estadual no turismo, que no estado de Minas Gerais é representado pela Secretaria de Estado de Turismo (SETUR). Assim, para se chegar às variáveis expostas na tabela 3, questionou-se sobre a função do poder público executivo estadual por meio do PPET.

Tabela 3: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a função do Planejamento Público Estadual no Turismo.

| <b>FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO PÚBLICO ESTADUAL NO TURISMO</b>                                            |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>VARIÁVEIS</b>                                                                                     | <b>Total de respostas</b> |
| 1 - Estabelecer as diretrizes estaduais que auxiliem a organização e o desenvolvimento de municípios | 16                        |
| 2 - Investir em infraestrutura (sinalização, acesso, pavimentação, transportes, ...)                 | 8                         |
| 3 - Estabelecer as diretrizes estaduais de acordo com os cenários regionais e/ou locais              | 8                         |
| 4 - Realizar divulgação / promoção dos destinos                                                      | 8                         |
| 5 - Dar incentivos para o desenvolvimento do turismo (à iniciativa privada e aos municípios)         | 7                         |
| 6 - Dar recursos financeiros para os municípios / fonte de recursos                                  | 6                         |
| 7 - Estar alinhado às diretrizes federais                                                            | 4                         |
| 8 - Fortalecer as instâncias de governança                                                           | 4                         |
| 9 - Ter parceria com as outras esferas: municipal, federal e outros estados / estar integrado        | 4                         |
| 10 - Dar suporte técnico no planejamento municipal                                                   | 4                         |
| 11 - Dar suporte técnico e financeiro a projetos regionais                                           | 3                         |
| 12 - Realizar a comercialização dos destinos / interagir com o mercado turístico                     | 3                         |
| 13 - Contribuir com capacitação nos destinos                                                         | 3                         |
| 14 - Mobilizar os atores locais                                                                      | 2                         |
| 15 - Entender as realidades locais                                                                   | 2                         |
| 16 - Ter continuidade nas ações                                                                      | 2                         |
| 17 - Executar as ações planejadas                                                                    | 2                         |
| 18 - Ter visão de futuro – planejar ações futuras                                                    | 2                         |
| 19 - Acompanhar as ações desenvolvidas nos municípios                                                | 1                         |
| 20 - Priorizar os destinos que realmente são turísticos e trabalhá-los comercialmente                | 1                         |
| 21 - Desenvolver o turismo de forma socioeconômica                                                   | 1                         |
| 22 - Parar de fazer política                                                                         | 1                         |
| 23 - Captar recursos financeiros por meio de outras fontes além do governo estadual                  | 1                         |
| 24 - Realizar pesquisas sobre o turismo (demanda, oferta,...)                                        | 1                         |
| 25 - Estabelecer políticas públicas no turismo                                                       | 1                         |
| 26 - Realizar um planejamento participativo (iniciativa privada e representantes regionais)          | 1                         |
| 27 - Não interfere nos municípios                                                                    | 1                         |
| 28 - Não mencionou nada                                                                              | 1                         |
| Total de 60 respondentes                                                                             | 98                        |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

A maior parte dos atores destacou o estabelecimento de diretrizes que auxiliem a organização e o desenvolvimento dos municípios como a função do PPET. Assim, verifica-se o papel de norteador das ações em prol do desenvolvimento turístico em municípios atribuído ao poder público estadual.

Observa-se que a segunda função mais apontada entre os atores está relacionada a investimentos em infraestrutura básica e turística. Para visualizar melhor a percepção dos atores sobre a temática, as respostas foram analisadas considerando as abordagens de planejamento apontadas por Hall (2004), conforme é apresentado no quadro 8.

Quadro 8: Percepções dos atores sobre o Planejamento Público Estadual no Turismo de acordo com as abordagens de planejamento no turismo (HALL, 2004).

| Abordagens de planejamento (HALL, 2004)        | Variáveis                                                                                               | Total de respostas | Total por abordagem |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| <b>sustentável</b>                             | <b>Estabelecer as diretrizes estaduais que auxiliem a organização e o desenvolvimento de municípios</b> | 16                 | 41                  |
|                                                | Estar alinhado às diretrizes federais                                                                   | 4                  |                     |
|                                                | Ter parceria com as outras esferas: municipal, federal e outros estados / estar integrado               | 4                  |                     |
|                                                | Fortalecer as instâncias de governança                                                                  | 4                  |                     |
|                                                | Dar suporte técnico no planejamento municipal                                                           | 4                  |                     |
|                                                | Ter continuidade nas ações                                                                              | 2                  |                     |
|                                                | Executar as ações planejadas                                                                            | 2                  |                     |
|                                                | Ter visão de futuro – planejar ações futuras                                                            | 2                  |                     |
|                                                | Acompanhar as ações desenvolvidas nos municípios                                                        | 1                  |                     |
|                                                | Realizar pesquisas sobre o turismo (demanda, oferta,...)                                                | 1                  |                     |
|                                                | Estabelecer políticas públicas no turismo                                                               | 1                  |                     |
| <b>econômica</b>                               | <b>Dar incentivos para o desenvolvimento do turismo ( à iniciativa privada e aos municípios)</b>        | 7                  | 17                  |
|                                                | Dar recursos financeiros para os municípios                                                             | 6                  |                     |
|                                                | Dar suporte técnico e financeiro a projetos regionais                                                   | 3                  |                     |
|                                                | Captar recursos financeiros por meio de outras fontes além do governo estadual                          | 1                  |                     |
| <b>voltada para a comunidade e sustentável</b> | <b>Estabelecer as diretrizes estaduais de acordo com os cenários regionais e/ou locais</b>              | 8                  | 17                  |
|                                                | Contribuir com capacitação nos destinos                                                                 | 3                  |                     |
|                                                | Mobilizar os atores locais                                                                              | 2                  |                     |
|                                                | Entender as realidades locais                                                                           | 2                  |                     |
|                                                | Realizar um planejamento participativo (iniciativa privada e representantes regionais)                  | 1                  |                     |
|                                                | Desenvolver o turismo de forma socioeconômica                                                           | 1                  |                     |
| <b>fomento</b>                                 | <b>Realizar divulgação / promoção dos destinos</b>                                                      | 8                  | 12                  |
|                                                | Realizar a comercialização dos destinos / interagir com o mercado turístico                             | 3                  |                     |
|                                                | Priorizar os destinos que realmente são turísticos e trabalhá-los comercialmente                        | 1                  |                     |
| <b>físico-espacial</b>                         | Investir em infraestrutura (sinalização, acesso, pavimentação, transportes, ...)                        | 8                  | 8                   |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

Verifica-se que as variáveis apresentadas pelos atores dos destinos indutores relacionam-se a todos os tipos de abordagens apontados por Hall (2004). Mas o maior número de respostas relacionou-se à sustentável que, segundo o autor, tem como características a integração de valores, o planejamento, a participação, a proteção da herança humana e da biodiversidade e o reconhecimento da dimensão política do planejamento. Ressalta-se que duas variáveis não foram analisadas (parar de fazer política e não interfere nos municípios) por não se adequarem a nenhuma forma de abordagem de planejamento.

De acordo com este resultado, pode-se afirmar que a maior parte dos atores dos destinos indutores de Minas Gerais entendem que a atuação do poder público executivo estadual no turismo deve focar ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável da atividade. De acordo com esta abordagem, a entidade que planeja deve investir no planejamento estratégico em substituição de métodos convencionais, deve elevar a conscientização de produtores, consumidores e comunidade sobre o turismo, deve considerar a opinião dos interessados por meio de auditorias, realizar análises políticas e pesquisas de avaliação e análises e auditorias ambientais, entre outros (HALL, 2004).

Em relação ao tema participação (BUTLER, 2002; AVRITZER & PEREIRA, 2005; AVRITZER, 2008; FUKS & PERISSINOTTO, 2006; OLIVEIRA, 2009), observou-se que a necessidade do estabelecimento das diretrizes estaduais de acordo com os cenários regionais e/ou locais (apontado por 8 entrevistados) pode se tornar um fator crítico para o planejamento que ocorre de cima para baixo (*top-down*), que apesar de estimular a organização das instâncias de governança, não gera necessariamente o envolvimento efetivo da população local para a sua implementação *in loco*. Isso foi observado em alguns destinos estudados, cujos atores que atuam na atividade turística local indicaram uma resistência e uma ausência de engajamento em prol do planejamento e dos projetos da SETUR, uma vez que estes não atenderiam de modo satisfatório os anseios e interesses em nível local.

Considerando que este estudo analisa o Planejamento Público Estadual no Turismo em Minas Gerais, no período 2007-2010, também foi

questionado aos atores se eles tinham algum conhecimento sobre esse planejamento. Para os que disseram ter algum tipo de conhecimento, foi solicitado que o entrevistado elencasse destaques e limitações desse planejamento. Dos 60 respondentes, 53 disseram conhecê-lo. Ressalta-se que, além dos sete entrevistados que não responderam nada por não conhecerem o planejamento, nem as ações do período, três não souberam apontar limitações. Em razão das diversas variáveis apresentadas, optou-se por elencar (quadro 9) os cinco destaques e as cinco limitações mais citadas pelos entrevistados.

Quadro 9: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre os cinco principais destaques e limitações do planejamento da SETUR no período 2007-2010.<sup>35</sup>

| DESTAQUES                                                                         | LIMITAÇÕES                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1 - Divulgação / promoção turística / participação e ações em feiras              | 1 - Falta de recursos financeiros                                   |
| 2 - Fortalecimento dos circuitos / regionalização                                 | 2 - Priorização de alguns destinos de interesse                     |
| 3 - Foi mais técnico e menos político                                             | 3 - Projetos não adequados à realidade local                        |
| 4 - Destinos indutores mineiros / Estudo de Competitividade                       | 4 - Repetição de projetos de outras esferas de poder                |
| 5 - Foco no mercado / comercialização / criação de produtos e roteiros turísticos | 5 - Aplicação do planejamento - demandas impostas de cima pra baixo |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

De acordo com os atores, observa-se que a promoção turística foi o maior destaque do planejamento da SETUR. O segundo mais mencionado foi o fortalecimento dos Circuitos Turísticos. A falta de recursos financeiros foi apontada como a maior limitação do período.

As percepções dos atores também indicam a priorização (já observada na análise do planejamento da SETUR) da divulgação do destino Minas Gerais e dos destinos turísticos mineiros e o fortalecimento da regionalização por meio dos Circuitos Turísticos. Assim, considerando o planejamento estratégico da SETUR, verifica-se que as ações mais destacadas pelos entrevistados estão inseridas nos macroprogramas de Regionalização do Turismo e Promoção e apoio à comercialização.

<sup>35</sup> Tabela completa com todas as variáveis e número de citações no Apêndice R.

Ressalta-se que, além de ser citada como um destaque por 21 entrevistados, quando questionados sobre qual a função mais exercida pela SETUR no período analisado, considerando o papel do Estado no turismo de acordo com Hall (2004) e Dias (2008), a maioria apontou a promoção e divulgação do turismo como a mais exercida.

Apontada como a principal limitação da gestão segundo os atores dos destinos indutores, a falta de recursos é um tema recorrente quando se trata do turismo no contexto público brasileiro. Tal situação expõe a pouca valorização que ainda é dada ao setor (SANSOLO & CRUZ, 2003), apesar dos inúmeros avanços ocorridos na última década, principalmente a partir da criação de um ministério destinado exclusivamente ao turismo, “aparentando” um possível reconhecimento da atividade. A multidisciplinaridade e a intersetorialidade do turismo, derivadas de seu sistema aberto (BENI, 2008; RITCHIE & CROUCH, 2010) podem ser consideradas justificativas para tal desvalorização, o que reforça a necessidade de integração no planejamento, principalmente no que tange ao poder público. Esta integração está relacionada a ações coordenadas entre diferentes pastas, propiciando uma articulação conjunta de diferentes atividades complementares e que, no caso do turismo, acaba sendo fundamental para diminuir os efeitos decorrentes dos recursos escassos.

Os resultados apresentados sobre as percepções dos atores em relação aos destaques do planejamento da SETUR para 2007-2010 também foram analisados de acordo com as abordagens de planejamento no turismo. O objetivo desta análise foi verificar em quais abordagens as ações de destaque do planejamento da SETUR se enquadram.

Considerando todas as variáveis citadas pelos entrevistados, verificou-se que o maior número de respostas relacionou-se à abordagem de fomento, representada principalmente por ações de divulgação e promoção turística. A abordagem econômica também foi bastante verificada nas respostas, que enfatizaram a comercialização de produtos turísticos e destinos e o perfil mais técnico da gestão, além de ações de incentivo como o ICMS Turístico e a Rede de Turismo de Negócios. A abordagem físico-espacial apareceu principalmente por meio do fortalecimento dos Circuitos Turísticos. No entanto, a abordagem voltada para a comunidade e a

sustentável foram as que tiveram menos ações relacionadas, de acordo com a percepção dos atores.

Estes resultados expõem que, de acordo com os atores, as principais ações do planejamento da SETUR foram direcionadas para a divulgação e comercialização dos destinos, considerando os enfoques de fomento e econômico, indicando novamente a presença do ideário gerencial no planejamento estadual para o turismo.

Ao se comparar esses últimos resultados com os expostos no quadro 8, verificam-se diferentes interesses no enfoque das ações planejadas para o turismo pela SETUR, durante o período analisado, levando-se em consideração a percepção dos atores dos destinos. Esta diferença refere-se ao fato de a maior parte dos entrevistados entenderem que o PPET deve estar mais relacionado a uma abordagem sustentável e enxergarem como principais abordagens da SETUR, as de fomento e econômica.

Este indicativo levanta reflexões sobre a aplicabilidade dos métodos de planejamento empregados no contexto público estadual em Minas Gerais. Primeiro, porque a abordagem de fomento parte do princípio de que o turismo é bom para qualquer local que comece a trabalhar a atividade e desconsidera os impactos negativos provocados pela atividade (COOPER, 2007; BENI, 2008, CASTAÑO *et al*, 2006), além do desejo da comunidade. Tal consideração é compartilhada por E13, quando diz:

(...) turismo não é a melhor solução pra tudo. (...) E eu vou te dizer uma coisa, aqueles municípios em Minas Gerais que tem hoje a vocação pra mineração e siderurgia, não serão cidades turísticas. Porque a siderurgia está em alta, porque a empregabilidade está toda ligada ali. O turismo está perdendo a mão-de-obra para a construção civil. Hoje é mais fácil você ser um peão de obra do que ser um garçom. O peão está ganhando R\$150,00 por dia, o garçom ganha R\$1000,00 por mês e ainda trabalha fim de semana e de madrugada. O peão trabalha de segunda a sexta, de sete às cinco. Então a gente tem que prestar atenção nessas coisas. Não adianta. Eu posso ter o melhor plano de trabalho do mundo para uma cidade que eu entendo que é linda, que tem uma infraestrutura, que tem um patrimônio, mas se ela não se enxerga na atividade turística, eu não vou demover aquela cidade, aquela comunidade desse pensamento. (E13).

Além disso, o fomento interessa mais a políticos, que acreditam ser esta a solução para o desenvolvimento do turismo, e aos empresários do setor, que enxergam na divulgação dos destinos a principal forma de desenvolver a atividade (GETZ, 1987 *apud* HALL, 2004). Assim, corrobora-se Barretto (2009, p. 93) na seguinte afirmação:

Um planejamento responsável requer a desmistificação de discursos oficiais que colocam o turismo como o novo Messias que vai mudar o quadro econômico e social e mundial a que nos levou o capitalismo financeiro nesta etapa de neoliberalismo.

No entanto, ressalta-se que não se pode dizer que o planejamento do período não utilizou considerações da abordagem sustentável e da voltada para a comunidade, mas sim que suas ações mais destacadas pelos atores estão diretamente relacionadas às características das abordagens de fomento e econômica. Mas, apesar de tais percepções não poderem caracterizar o planejamento da SETUR, quando essas informações são somadas à análise das características do planejamento realizada no tópico 4.2, constata-se que o enfoque econômico e o de fomento estiveram bem presentes no período analisado. O que pode ser observado por meio das seguintes características:

- A não participação de atores estaduais, nem municipais na elaboração do planejamento. Houve apenas consulta ao Conselho Estadual em relação ao que já tinha sido planejado;
- A não existência de participação de outras secretarias estaduais na elaboração deste planejamento;
- O negócio, a visão e a missão estabelecidos no planejamento estratégico deixam claro o enfoque para o mercado (conforme já foi abordado). Tal enfoque também foi verificado nas falas dos gestores que utilizavam expressões como “pôr o produto na vitrine”, “ampliação da carteira de produtos”, “tornar os produtos mais variados e competitivos”, “medir a necessidade do cliente”;

- Perfil mais técnico do que político, de acordo com a percepção dos atores, justificada pelo fato de o principal gestor ser do mercado turístico;
- O enfoque do projeto estruturador em destinos estratégicos;
- Impossibilidade jurídica de realizar investimentos em infraestrutura básica.

Assim, após a apresentação e discussão realizada acerca do planejamento público do Estado de Minas Gerais para o Turismo é possível analisar no próximo tópico, o tema desenvolvimento turístico nos destinos indutores mineiros.

## **5. DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO E OS DESTINOS INDUTORES DE MINAS GERAIS**

Este tópico compreende os resultados da caracterização dos destinos indutores de Minas Gerais considerando o contexto do desenvolvimento turístico no período em análise, atendendo ao segundo objetivo específico desta pesquisa.

A primeira parte apresenta a caracterização dos destinos indutores mineiros, resultante da observação dos pesquisadores em visitas aos destinos e da busca de informações: em inventários, no portal da SETUR, em estudos fornecidos pelos atores dos destinos, em institutos de pesquisa, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) e nas entrevistas com os atores locais.

A segunda parte analisa tais destinos considerando o contexto do desenvolvimento turístico, trabalhando com as percepções conceituais dos atores entrevistados sobre a noção de desenvolvimento turístico e suas evidências nos destinos indutores mineiros no período de 2007 a 2010.

### **5.1. OS DESTINOS INDUTORES DE MINAS GERAIS (2007-2010)**

Caracterizar os destinos indutores de Minas Gerais de acordo com o que foi previamente planejado pela pesquisa mostrou-se uma tarefa desafiadora. Esperava-se conseguir informações sobre demanda, oferta de serviços e infraestrutura turística, transporte, acessos, ações regionais, entre outros. No entanto, tais informações não são facilmente encontradas (conforme já foi abordado no tópico 4) e o tempo de realização da pesquisa impossibilitou uma busca mais aprofundada que permitisse uma inventariação de cada destino.

Assim, a caracterização realizada nesta pesquisa se baseia em informações não menos ricas que as fornecidas por inventários e pesquisas de informações turísticas e talvez até mais substanciais no que se refere ao desenvolvimento de tais destinos.

Ressalta-se que as informações selecionadas por esta pesquisa buscam entender como se estabelece e se configura a atividade turística nos chamados destinos indutores do desenvolvimento turístico regional de Minas Gerais. Para isso foram considerados os aspectos apontados por Tomazoni (2009) em três dimensões: econômica, cultural e organizacional. Verificou-se que as informações coletadas *in loco*<sup>36</sup> contribuíram para o alcance de tal objetivo.

Além disso, durante a aplicação das entrevistas nos destinos, os pesquisadores vivenciaram a experiência do turismo, utilizando muitos dos serviços disponibilizados para a atividade, inclusive em momentos de sazonalidade e de baixo fluxo de visitantes. Essa experiência possibilitou, inclusive, a identificação de dificuldades e facilidades que os turistas encontram no planejamento e efetivação de suas viagens aos destinos. Dificuldades e facilidades no transporte e acesso, informações disponibilizadas na internet, disponibilidade de hospedagem e serviços de alimentação, entre tantos outros.

Para subsidiar as informações coletadas, também foi solicitada à SETUR e aos destinos indutores os estudos de competitividade, principalmente do ano de 2010. Tais documentos foram disponibilizados pela secretaria, desde que o uso fosse apenas para fins acadêmicos. Sobre essa questão, esclarece-se que antes de solicitar tais estudos à SETUR, foi perguntado em cada destino se os atores poderiam disponibilizar o estudo. No entanto, observou-se que alguns não possuíam tais documentos, o que já demonstra o não aproveitamento por parte destes destinos dessa ferramenta de informação, comprovando a falta de interesse principalmente do setor público local, já que elas são repassadas aos responsáveis pelo turismo de cada prefeitura. Como o objetivo do estudo é apresentar as características pertinentes no que tange ao desenvolvimento da atividade turística, optou-se por não expor os destinos que fazem ou não uso de tal ferramenta.

---

<sup>36</sup> Por meio de observações, de conversas com residentes e profissionais atuantes na chamada cadeia turística, de entrevistas com os atores locais que representam poder público, iniciativa privada e entidades civis, além de alguns dados socioeconômicos disponibilizados pela SETUR e por reconhecidos institutos de pesquisa nacionais.

Ao tratar-se de 16 destinos, caracterizar especificamente cada um não se mostra pertinente de acordo com os objetivos propostos. No entanto, foram elaborados resumos (disponíveis no Apêndice) sobre cada um, contemplando informações e algumas impressões de acordo com as dimensões adotadas no estudo.

Os destinos indutores mineiros correspondem aos cinco destinos indutores escolhidos pelo Ministério do Turismo para serem trabalhados no intuito de alcançarem um padrão de qualidade internacional, conforme já comentado no tópico 4.2, e a mais 11 destinos escolhidos em um primeiro momento para serem trabalhados de acordo com o padrão de qualidade nacional. Isto significa que os destinos chamados de indutores nacionais devem ser trabalhados para se tornarem aptos a receber turistas internacionais, enquanto que os mineiros devem ser trabalhados tendo como foco de comercialização o mercado nacional.

Desta forma, tem-se a seguinte classificação (figura 6):



Figura 6: Classificação em destinos indutores nacionais e mineiros.

Fonte: Minas Gerais (2010).

Ressalta-se que São João del Rei, apesar da proximidade com Tiradentes, foi trabalhado como destino indutor referência, ou seja, tratado como pólo de desenvolvimento para um segmento específico turístico: o de estudos e intercâmbio com estudantes estrangeiros.

Os destinos indutores nacionais foram contemplados com três estudos de competitividade durante o período de análise desta pesquisa,

correspondendo aos anos de 2008, 2009 e 2010. Já os destinos indutores mineiros receberam dois estudos neste período – em 2009 e 2010.

De acordo com Minas Gerais (2010), os critérios adotados para a escolha dos destinos mineiros incluíam:

- a participação em uma Associação de Circuito Turístico;
- estar inserido no Projeto Estruturador Destinos Turísticos Estratégicos;
- representar um segmento turístico prioritário;
- ter produtos comercializados pelo mercado;
- ter operadores receptivos participantes no Programa Minas Recebe<sup>37</sup>;
- possuir infraestrutura básica e turística, além de atrativos qualificados.

Considerando os segmentos turísticos definidos como prioritários pela SETUR, tem-se a seguinte configuração (figura 7):



Figura 7: Destinos Indutores de Minas Gerais por segmentos turísticos.

Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2010; 2012).

De acordo com estas informações, observa-se que alguns destinos indutores aparecem em mais de um segmento turístico como é o caso de

<sup>37</sup> O programa tem como objetivos: organizar e qualificar o setor receptivo mineiro, fortalecer empresas, organizar a oferta de produtos turísticos estaduais e proporcionar confiabilidade e segurança na operação dos destinos mineiros (MINAS GERAIS, 2010)

Belo Horizonte, Ouro Preto, São João del Rei e Araxá. Além disso, outros aspectos podem ser destacados, como:

- Sete Lagoas é trabalhado como destino indutor em razão de um atrativo natural, que é a Gruta Rei do Mato. No entanto, o crescimento industrial pelo qual a cidade tem passado nos últimos anos demonstra potencial e características mais próximas do segmento turismo de negócios. O mesmo acontece com Araxá, mas diferentemente de Sete Lagoas, tal destino foi incluído na Rede de Turismo de Negócios.
- Juiz de Fora é tratado apenas como um destino de turismo de negócios, apesar de ter o turismo cultural (principalmente ligado a shows e eventos) como um grande atrativo de turistas da região.
- Maria da Fé é reconhecida como um destino de turismo rural, principalmente por ter sido escolhida como local para implantação do projeto referência do Sebrae no segmento na década de 1990. No entanto, nos últimos anos, a cidade tem desenvolvido o turismo cultural, principalmente em razão da sua produção artesanal e do Festival de Arte e Design.
- Apesar de ser considerado destino referência em estudos e intercâmbio, os atores entrevistados de São João del Rei não consideram que esta seja a principal vocação turística da cidade, cujo apelo histórico e cultural é muito forte. Além disso, em três anos não foi percebido (pelos atores locais) nenhum incremento ao segmento de estudos e intercâmbio na cidade.

Além das considerações sobre segmentação, também foram identificadas algumas questões relacionadas aos critérios de escolha dos destinos indutores:

- a) alguns municípios não possuem infraestrutura básica e turística, mas apenas um potencial para o desenvolvimento turístico;
- b) alguns destinos foram tratados como prioritários para determinado segmento, no entanto, durante as visitas e considerando as entrevistas realizadas, observou-se que o

segmento priorizado não necessariamente refletia a verdadeira vocação do destino;

- c) observou-se que o projeto foi imposto a algumas localidades, apesar dos atores locais não considerarem o turismo como uma atividade necessária.

Estas considerações levantam o seguinte questionamento: será que todos os destinos trabalhados pela SETUR são realmente indutores do desenvolvimento turístico regional?

Para responder esta pergunta, torna-se necessário verificar a existência e as dimensões que envolvem o desenvolvimento turístico em tais destinos, o que será abordado no próximo tópico.

## 5.2 - DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO E OS DESTINOS INDUTORES MINEIROS

Antes de analisar a relação proposta neste tópico, buscou-se compreender o conhecimento dos atores sobre o tema desenvolvimento turístico e seus desdobramentos nos destinos indutores. Essa compreensão é fundamental para os planejadores do desenvolvimento turístico, pois contribui para a identificação dos aspectos favoráveis e desfavoráveis das comunidades em relação ao turismo (PEARCE & MOSCARDO, 2002).

Assim, primeiramente apresenta-se como o desenvolvimento turístico é entendido por tais atores, por meio de sua definição (tabela 4)<sup>38</sup>. As variáveis emergiram a partir do questionamento sobre o que é desenvolvimento turístico.

---

<sup>38</sup> A apresentação dos dados segue o mesmo modelo do tópico 4.4.

Tabela 4: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a definição de desenvolvimento turístico.

| <b>DEFINIÇÃO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO</b>                                                          |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Variáveis</b>                                                                                       | <b>Total de respostas</b> |
| 1 - Geração de emprego e renda                                                                         | 11                        |
| 2 - Desenvolvimento sustentável                                                                        | 10                        |
| 3 - Funcionamento integrado da cadeia turística ( iniciativa privada, poder público e sociedade civil) | 9                         |
| 4 - Ter um planejamento para o desenvolvimento do turismo com continuidade das ações                   | 7                         |
| 5 - Desenvolvimento de atrativos, serviços e geração de novos negócios ligados ao setor turístico      | 6                         |
| 6 - Gerar qualidade de vida para os moradores                                                          | 6                         |
| 7 - Capacitação da mão-de-obra local                                                                   | 4                         |
| 8 - Promoção / divulgação de destinos                                                                  | 4                         |
| 9 - Desenvolvimento local por meio da atividade turística                                              | 4                         |
| 10 - Desenvolvimento socioeconômico                                                                    | 3                         |
| 11 - Efeito multiplicador na economia                                                                  | 3                         |
| 12 - Aumento de fluxo turístico / aumento da diária média                                              | 3                         |
| 13 - Aumento do número de eventos / diminuição da sazonalidade                                         | 3                         |
| 14 - Crescimento de forma organizada, não apenas econômica                                             | 3                         |
| 15 - Desenvolvimento turístico regional                                                                | 2                         |
| 16 - Desenvolvimento econômico                                                                         | 2                         |
| 17 - Qualificação                                                                                      | 2                         |
| 18 - Participação da comunidade                                                                        | 2                         |
| 19 - Cidade organizada e desenvolvimento ordenado, com planejamento                                    | 2                         |
| 20 - Valorizar a identidade e cultura local                                                            | 2                         |
| 21 - Investir no que o município tem de potencial turístico                                            | 2                         |
| 22 - Destino preparado para receber o turista                                                          | 2                         |
| 23 - Comercializar o produto turístico                                                                 | 1                         |
| 24 - Conseguir executar e mensurar as ações previamente planejadas                                     | 1                         |
| 25 - Saber a vocação turística do destino                                                              | 1                         |
| 26 - Inclusão social                                                                                   | 1                         |
| 27 - Está relacionado à vontade do ser humano em se desenvolver                                        | 1                         |
| 28 - Mobilização da comunidade em prol do turismo                                                      | 1                         |
| 29 - Perceber que o turismo não é só de lazer                                                          | 1                         |
| 30 - Entender que tudo o que acontece no município interfere no turismo                                | 1                         |
| Total de 60 respondentes                                                                               | 100                       |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

Observa-se que o maior número de respostas referiu-se a um aspecto econômico da atividade turística, que é a geração de emprego e renda. No entanto, o desenvolvimento com sustentabilidade aparece em seguida,

demonstrando a existência de preocupação com os aspectos ambientais, culturais e sociais, além do econômico.

A integração no turismo também foi um ponto bastante abordado. Nota-se que já existe o conhecimento sobre a importância da atuação em conjunto do poder público, da iniciativa privada e da sociedade no âmbito dos destinos, apesar de esta não ser verificada na prática. A continuidade das ações proporcionada pela existência de um planejamento voltado para os destinos também foi mencionada.

As diversas características apontadas na pesquisa mostram que existe por parte dos atores locais um conhecimento das tendências e abordagens contemporâneas relacionadas ao tema “desenvolvimento turístico”, que de acordo com a teoria apresentada (BUTLER, 2002; HALL, 2004; BENI, 2000, 2006, 2008; BARRETTO, 2009; COOPER *et al*, 2007; TOMAZZONI, 2009; RUSCHMANN, 2010;) abrangem questões como a sustentabilidade da atividade, o planejamento integrado no turismo e a participação da comunidade. A existência desta percepção demonstra que os atores locais não estão alheios aos atuais paradigmas do setor turístico e que projetos relacionados a tais concepções podem ser bem aceitos e entendidos nestes locais.

Além de outros questionamentos relacionados ao tema supracitado, perguntou-se a cada ator sobre sua percepção em relação ao desenvolvimento turístico no destino ao qual pertence, por meio da seguinte indagação: houve desenvolvimento turístico no destino no período 2007-2010?

Dos 60 entrevistados, 55 (o equivalente a 91%) responderam de forma positiva, considerando que houve desenvolvimento turístico no seu destino no período analisado. Quatro atores não enxergaram desenvolvimento turístico e apenas um não soube responder.

Em seguida, era questionado sobre os indicativos que poderiam ilustrar a existência (tabela 6) ou a ausência desse desenvolvimento e se eles conseguiam perceber alguma interferência das ações planejadas pela SETUR (tabela 5).

Tabela 5: Percepções dos atores dos destinos indutores sobre a existência de desenvolvimento turístico nos seus destinos no período 2007-2010.

| <b>EXISTÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO NOS DESTINOS INDUTORES E EM MINAS GERAIS</b> |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Variáveis</b>                                                                        | <b>Total de respostas</b> |
| 1 - Sim, com interferência do estado                                                    | 31                        |
| 2 - Sim, mas sem interferência do estado                                                | 9                         |
| 3 - Sim, mas não sabe se houve interferência do estado                                  | 6                         |
| 4 - Não houve desenvolvimento turístico                                                 | 4                         |
| 5 - Sim, mas ainda sem interferência direta do estado                                   | 4                         |
| 6 - Sim, mas não foi induzida pelo estado                                               | 3                         |
| 7 - Sim, mas com pouca interferência do estado                                          | 1                         |
| 8 - Acha que desenvolvimento acontece todo dia, mas que houve crescimento do turismo    | 1                         |
| 9 - Não soube informar                                                                  | 1                         |
| Total de 60 respondentes                                                                | 60                        |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

Observa-se que mais da metade dos entrevistados considera que as ações planejadas pela SETUR contribuíram para o desenvolvimento turístico em seus destinos, mesmo que por meio de ações pontuais ou que a realização dos seus programas e projetos de alguma forma trouxe benefícios para estes locais. Ainda assim, 30% dos atores não perceberam nenhuma contribuição ou não souberam dizer se alguma ação da SETUR interferiu no desenvolvimento do destino durante o período 2007-2010.

Entre as principais motivações que, segundo os atores locais, desencadearam o desenvolvimento dos destinos, destacam-se as características relacionadas a ações locais, apresentadas na tabela 6.

Tabela 6: Motivações que desencadearam o desenvolvimento dos destinos indutores mineiros (2007-2010), segundo os atores locais.

| <b>MOTIVAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO NOS DESTINOS E EM MINAS GERAIS</b> |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Variáveis</b>                                                                  | <b>Total de respostas</b> |
| 1 - Participação e articulação das lideranças locais                              | 20                        |
| 2 - Atuação e articulação do empresariado local                                   | 10                        |
| 3 - Divulgação do destino                                                         | 9                         |
| 4 - Atuação do poder público local                                                | 6                         |
| 5 - Aumento do número de eventos realizados no destino                            | 5                         |
| 6 - Capacitação e qualificação da oferta turística local                          | 5                         |
| 7 - Projeto específico para o destino                                             | 5                         |
| 8 - ICMS Turístico                                                                | 5                         |
| 9 - Maior presença do estado junto ao município - acompanhamento                  | 3                         |
| 10 - Planejamento local                                                           | 3                         |
| 11 - Aumento do fluxo turístico                                                   | 3                         |
| 12 - Desenvolvimento industrial                                                   | 3                         |
| 13 - Profissionalização do trade turístico local                                  | 2                         |
| 14 - Comercialização dos destinos e visão de mercado da gestão estadual           | 2                         |
| 15 - Perfil técnico da gestão estadual                                            | 2                         |
| 16 - Mídia espontânea                                                             | 2                         |
| 17 - Integração regional                                                          | 2                         |
| 18 - Aumento de pesquisas e dados sobre o destino                                 | 2                         |
| 19 - Entrada de novos empreendimentos turísticos                                  | 2                         |
| 20 - Casa de Minas em SP                                                          | 1                         |
| 21 - Aumento de linhas aéreas para o destino                                      | 1                         |
| 22 - Valorização do turismo em alguns destinos                                    | 1                         |
| 23 - Desenvolvimento de roteiros e produtos turísticos                            | 1                         |
| 24 - Cooperação regional                                                          | 1                         |
| 25 - Desenvolvimento do plano de marketing                                        | 1                         |
| 26 - Importância dada ao turismo pelo governo estadual                            | 1                         |
| 27 - Atuação dos circuitos                                                        | 1                         |
| 28 - Pavimentação de estrada                                                      | 1                         |
| 29 - Criação e/ou fortalecimento do Comtur                                        | 1                         |
| 30 - Não soube informar                                                           | 2                         |
| Total de 56 respondentes                                                          | 103                       |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

Ressalta-se que a pergunta relacionada às motivações do desenvolvimento no destino era realizada antes da questão sobre a

interferência da SETUR nessas motivações, com o intuito de não induzir as respostas dos entrevistados.

Com a observação dos resultados é possível constatar que a maior parte dos entrevistados acredita que o desenvolvimento no destino resultou em razão da participação e da articulação das lideranças locais, representadas pelas principais entidades civis dos destinos e por interessados no turismo. No entanto, em várias entrevistas era perceptível que a articulação local havia sido impulsionada por um projeto criado pela SETUR para determinado destino, mas os atores não conseguiam enxergar isso, seja por ter uma visão de que o estado tem que trazer tudo pronto, seja porque o ator teve alguma frustração com alguma ação que não foi completada no destino ou mesmo por concepções políticas.

Já a imposição de um planejamento que se sobrepõe aos desejos locais pode gerar reações de resistência, dificultando que o processo de implementação das ações planejadas pelo estado seja bem sucedido no âmbito local. Essas reações foram percebidas nas falas de alguns atores dos destinos indutores. No entanto, ainda persistem atitudes de indiferença, apatia e distanciamento em relação à arena política (estadual e municipal), que sustentam a crença do “não há nada a fazer” (BAQUERO, 2001), refletida no comodismo e na inércia de alguns atores locais.

Apenas quatro entrevistados afirmaram que, de acordo com as suas percepções, não houve desenvolvimento turístico no seu destino. Entre as razões apontadas para essa inexistência de desenvolvimento no período analisado estão: a diminuição de vôos para o destino; a falta de entendimento sobre o turismo por parte dos atores locais; a falta de investimentos em infraestrutura; a falta de investimentos financeiros e a falta de planejamento local. Observa-se que as motivações relacionadas ao não desenvolvimento turístico foram relacionadas a aspectos pontuais de cada destino.

Ainda em relação às motivações de desenvolvimento nos destinos indutores, realizou-se uma análise considerando as dimensões de Tomazzoni (2009). O intuito foi compreender como a percepção dos atores se relaciona com os indicadores de aspectos econômico, cultural e organizacional (quadro 10).

De acordo com a análise, a dimensão organizacional foi a mais representativa segundo as percepções dos atores sobre o desenvolvimento turístico ocorrido nos últimos anos nos destinos indutores. De acordo com Tomazzoni (2009), é nesta dimensão que se situam as ligações entre as diferentes organizações regionais ligadas ao setor turístico, que se relacionam de forma contratual ou não e que se influenciam mutuamente. As ações inseridas nesta dimensão referem-se às formas de relações de poder entre as organizações envolvidas no contexto turístico, ao capital social, à gestão das estruturas organizacionais, aos investimentos e ações em divulgação, às ações direcionadas à comercialização dos produtos turísticos, ao planejamento das organizações e destinações envolvidas, ao perfil dos atores da cadeia considerando o empreendedorismo e a inovação e às diversas formas de conhecimento proporcionadas<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Os indicadores relacionados às dimensões do modelo de Tomazzoni (2009) estão nos Anexos 1, 2, 3 e 4.

Quadro 10: Análise das motivações de desenvolvimento turístico nos destinos indutores de Minas Gerais segundo as dimensões de desenvolvimento turístico.

| <b>MOTIVAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO NOS DESTINOS E EM MINAS GERAIS DE ACORDO COM AS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO (TOMAZZONI, 2009)</b> |                                                                    |                           |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|
| <b>Dimensões</b>                                                                                                                                            | <b>Variáveis</b>                                                   | <b>Total de respostas</b> | <b>Total de respostas por dimensão</b> |
| Organizacional                                                                                                                                              | Participação e articulação das lideranças locais                   | 20                        | 66                                     |
|                                                                                                                                                             | Atuação e articulação do empresariado local                        | 10                        |                                        |
|                                                                                                                                                             | Divulgação do destino                                              | 9                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Capacitação e qualificação da oferta turística local               | 5                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Maior presença do estado junto ao município - acompanhamento       | 3                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Planejamento local                                                 | 3                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Profissionalização do trade turístico local                        | 2                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Comercialização dos destinos e visão de mercado da gestão estadual | 2                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Perfil técnico da gestão estadual                                  | 2                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Mídia espontânea                                                   | 2                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Aumento de pesquisas e dados sobre o destino                       | 2                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Casa de Minas em SP                                                | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Valorização do turismo em alguns destinos                          | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Desenvolvimento de roteiros e produtos turísticos                  | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Desenvolvimento do plano de marketing                              | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Atuação dos circuitos                                              | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Criação e/ou fortalecimento do Comtur                              | 1                         |                                        |
| Organizacional e Econômica                                                                                                                                  | ICMS Turístico                                                     | 5                         | 5                                      |
| Econômica                                                                                                                                                   | Atuação do poder público local                                     | 6                         | 30                                     |
|                                                                                                                                                             | Aumento do número de eventos                                       | 5                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Projeto específico para o destino                                  | 5                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Aumento do fluxo turístico                                         | 3                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Desenvolvimento industrial                                         | 3                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Integração regional                                                | 2                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Entrada de novos empreendimentos turísticos                        | 2                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Aumento de linhas aéreas para o destino                            | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Cooperação regional                                                | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Importância dada ao turismo pelo governo estadual                  | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Pavimentação de estrada                                            | 1                         |                                        |
|                                                                                                                                                             | Não soube informar                                                 | 2                         | 2                                      |
| Total de 56 respondentes                                                                                                                                    |                                                                    | 103                       | 103                                    |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

Verificou-se em alguns destinos a inexistência ou a baixa interação entre comunidade e os atuantes no turismo. Vários atores mencionaram que a comunidade não valoriza o turismo na localidade ou mesmo não se enxerga como integrante da cadeia turística, apesar de fazer parte dela. Também foram encontrados casos onde a iniciativa privada não percebe no turismo uma atividade econômica potencial de investimento e casos onde os empresários consideram que não é necessário investir em qualificação e capacitação de mão-de-obra, pois acreditam que o local receberá turista de qualquer forma.

Ao longo da pesquisa, observou-se que os destinos indutores apresentam características diferentes e semelhantes no que tange ao desenvolvimento turístico. Estas características foram identificadas por meio de sete cenários diferentes relacionados ao turismo, que passaram a ser chamados neste estudo de **Grupos de Caracterização Turística**. Cada grupo é identificado pelas características em comum dos destinos pertencentes e que durante a pesquisa se mostraram como mais determinantes em relação ao desenvolvimento turístico em tais localidades. Assim, tem-se a seguinte configuração:

- 1) Articulação local se estruturando:** destinos onde se verificou um princípio de integração e participação local em prol do desenvolvimento do setor turístico;
- 2) Empresas de grande porte (não relacionadas diretamente à atividade turística) impulsionando o turismo:** destinos em que a atuação de indústrias vem impulsionando o desenvolvimento de equipamentos e serviços turísticos, apontando para um possível desenvolvimento do segmento turismo de negócios;
- 3) Micro e pequenas empresas (relacionadas diretamente à atividade turística) impulsionando o turismo:** destinos onde a atividade turística é impulsionada pela atuação da iniciativa privada, principalmente pelos representantes da hotelaria;
- 4) Poder público municipal conduzindo o turismo:** destinos onde a atividade turística ainda está muito atrelada à atuação do poder público executivo municipal. Observa-se uma movimentação de articulação entre iniciativa privada e poder público e um

engajamento da iniciativa privada, mas o poder público ainda é o principal mobilizador.

- 5) **Destinos desarticulados localmente:** destinos que induzem o turismo regionalmente, mas onde questões culturais (como a cultura local de acomodação), principalmente da iniciativa privada, ainda é um fator que dificulta a articulação e mobilização local.
- 6) **Destinos com potencial turístico, mas ainda não indutores:** destinos com equipamentos e serviços turísticos precários, mas que são considerados potenciais para o desenvolvimento turístico em razão do segmento de atuação.
- 7) **Capital<sup>40</sup> – concentração de ações e atores:** assim como identificado em Soares *et al* (2011), as capitais apresentam características diferenciadas em relação aos demais destinos indutores, sendo tratadas separadamente.

De acordo com esta configuração encontrada nesta pesquisa, são apresentados (quadro 11) os principais apontamentos que relacionam os destinos indutores aos **Grupos de Caracterização Turística**.

Quadro 11: Características dos destinos indutores do desenvolvimento turístico regional de Minas Gerais (2007-2010).

| GRUPOS DE CARACTERIZAÇÃO TURÍSTICA             | DESTINOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRUPO 1 –<br>Articulação local se estruturando | OURO PRETO / TIRADENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | Cidades indutoras nacionais e que são as principais referências de destinos turísticos mineiros, além da capital. Induzem o turismo regionalmente, no entanto, a comunidade, apesar de usufruir do turismo como atividade econômica, sofre consequências negativas em razão de a atividade ter se desenvolvido sem planejamento. No entanto, observa-se atualmente uma articulação local em prol do planejamento do turismo nas cidades, destacando a atuação do Conselho Municipal de Turismo e a influência de um Circuito Turístico atuante. No entanto, a comunidade ainda não se apresenta muito atuante nessa participação. |

<sup>40</sup> A formação deste grupo também considera características encontradas em pesquisa realizada com os destinos indutores nacionais de acordo com Soares *et al* (2011), apesar de tais características estarem relacionadas apenas a indicadores socioeconômicos trabalhados nos fatores desenvolvimento básico e desigualdade. A semelhança refere-se ao fato de as capitais apresentarem características muito discrepantes dos demais destinos turísticos, como também acontece nesta pesquisa, o que justifica a criação de um grupo só para ela.

|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GRUPO 2 -<br/>Empresas de<br/>grande porte ( não<br/>relacionadas<br/>diretamente à<br/>atividade turística)<br/>impulsionando o<br/>turismo</b> | <b>ARAXÁ / SETE LAGOAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                     | Cidades onde a prática industrial repercute no aumento da taxa de ocupação hoteleira – Araxá (mineração) e Sete Lagoas (chegadas de indústrias de ramos diversos). Empresários possuem dificuldade de entender a necessidade de qualificação da oferta. Ambas as cidades possuem um grande atrativo de turismo de lazer: Araxá – Grande Hotel e Sete Lagoas – Gruta Rei do Mato. No entanto, o turismo de negócios se apresenta como uma vocação importante, apesar dos poderes públicos ainda investirem no turismo de lazer. Observa-se que em ambas as cidades, poder público e iniciativa privada dialogam e estão tentando trabalhar em conjunto, mas a comunidade não é muito ativa.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>GRUPO 3 – Micro e<br/>pequenas<br/>empresas<br/>(relacionadas<br/>diretamente à<br/>atividade turística)<br/>impulsionando o<br/>turismo</b>     | <b>CAMANDUCAIA (MONTE VERDE) / CAPITÓLIO / CAXAMBU /<br/>SANTANA DO RIACHO (SERRA DO CIPÓ) / SÃO LOURENÇO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                     | Cidades onde a atividade turística é impulsionada pela atuação da iniciativa privada, principalmente pelos representantes da hotelaria. No entanto, em Caxambu não existe articulação entre poder público municipal e iniciativa privada, diferentemente das demais cidades. Também existem diferenças na atuação do Circuito Turístico. Comunidade não é participativa e apenas usufrui de alguns benefícios econômicos gerados pela atividade. Nota-se uma diferença dentro deste grupo em relação a Monte Verde e Serra do Cipó. Em ambos os destinos, as principais lideranças são da hotelaria e todos os dois são distritos de cidades que parecem não usufruir, nem querer participar do desenvolvimento turístico. Acrescenta-se ainda a forte atuação de pessoas de fora da cidade, que possuem seus negócios nos destinos, mas que não residem na localidade (principalmente na Serra do Cipó). |
| <b>GRUPO 4 –<br/>Poder público<br/>municipal<br/>conduzindo o<br/>turismo</b>                                                                       | <b>JUIZ DE FORA / POÇOS DE CALDAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                     | Cidades onde a atividade turística ainda está muito atrelada à atuação do poder público executivo municipal. Observa-se uma movimentação de articulação entre iniciativa privada e poder público e um engajamento da iniciativa privada, mas o poder público ainda é o principal mobilizador. Em Juiz de Fora, observou-se que o ICMS Turístico está funcionando como um elemento para a valorização do turismo dentro do contexto público municipal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>GRUPO 5 -<br/>Destinos<br/>desarticulados<br/>localmente</b>                                                                                     | <b>DIAMANTINA / SÃO JOÃO DEL REI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                     | Destinos indutores nacionais, que induzem o turismo regionalmente, mas onde a cultura local de acomodação, principalmente da iniciativa privada, ainda é um fator que dificulta a articulação e a mobilização local. Existem ações pontuais do poder público local, mas ainda falta integração. No entanto, em ambas as cidades, observam-se movimentos de tentativa de articulação e integração impulsionados por entidades civis e de governança, como Sebrae e Circuito Turístico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>GRUPO 6 -<br/>Destinos com<br/>potencial turístico,<br/>mas ainda não<br/>indutores</b>                                                          | <b>CAETÉ / MARIA DA FÉ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                     | Destinos com pouca infraestrutura turística, mas que são considerados potenciais turísticos. A atuação do Comtur em ambos os municípios ainda está muito atrelada ao poder público municipal e não se observou integração e articulação entre poder público executivo municipal e iniciativa privada. A diferença é que em Maria da Fé os atores enxergam que o turismo deve ser a principal atividade econômica da cidade e parecem acreditar no turismo, ao contrário de Caeté, onde futuros investimentos em mineração se apresentam como possíveis impulsionadores para o crescimento econômico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| <p><b>GRUPO 7 –<br/>Capital<br/>(concentração de<br/>ações e atores)</b></p> | <p><b>BELO HORIZONTE</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | <p>Possui características bem diferenciadas em relação aos demais destinos em razão de ser a capital. É o único destino cuja entidade representante do turismo municipal participa do Comtur Estadual. Os atores deste destino também atuam nas entidades representativas estaduais. Por isso, em muitos momentos as respostas dos atores dessas entidades pareciam estar relacionadas apenas a este destino. É um dos destinos mais beneficiados pelas ações estaduais, em razão de ser a capital. No que tange à articulação dos atores dos destinos, observou-se que ela ainda é concentrada em algumas entidades representativas da iniciativa privada e no poder público executivo municipal.</p> |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

As características apresentadas no quadro 11 expõem que os destinos indutores mineiros encontram dificuldades no processo de desenvolvimento turístico, sendo a maioria deles relacionados à: **falta de planejamento turístico municipal, não existência de integração entre os diversos setores atuantes no turismo, a não valorização da atividade turística no destino, atuação excessiva da iniciativa privada, carência de infraestrutura básica de recebimento de turistas e falta de participação da comunidade.**

Apesar de ser apontado tanto pela teoria (MOLINA, 2005; DIAS, 2008), quanto pelos atores entrevistados nesta pesquisa (tópico 4.4) como uma técnica de uso imprescindível pelas administrações públicas no turismo, verificou-se que na maioria dos destinos não existe um planejamento municipal de turismo. Em alguns casos, notou-se uma movimentação em torno do planejamento, mas ainda em processo de elaboração e que, na maioria dos casos, é possibilitada por um princípio de articulação local. Nos destinos que apresentam planejamento municipal, observou-se que, em alguns casos, este não foi resultado de um processo integrado entre as partes interessadas no turismo – poder público, iniciativa privada e sociedade.

A falta de integração entre os setores atuantes no turismo também foi identificada em alguns dos destinos pesquisados e na maioria dos casos apresenta-se como uma limitação para o desenvolvimento da atividade turística, principalmente quando o poder público e a iniciativa privada não caminham juntos ou não se relacionam.

A ausência de valorização da atividade turística também foi observada ao longo da coleta de dados. Esta falta se reflete nos seguintes aspectos: comunidade não enxerga o turismo como uma atividade que a beneficia ou como sendo boa pra cidade; poder público local não acredita que o turismo possa trazer benefícios para a localidade; utilização por parte de prefeituras de recursos destinados ao turismo para a realização de atividades voltadas para a população para fins eleitoreiros; iniciativa privada trabalha a atividade turística apenas em prol de benefícios próprios; falta de investimentos por parte de governos no turismo, refletida na baixa dotação orçamentária de municípios e do estado.

Em alguns destinos foi verificada a existência de integração entre as lideranças locais, mas observou-se que tais lideranças eram formadas apenas por representantes da iniciativa privada, o que pode ocasionar um direcionamento de ações para o atendimento dos interesses de apenas um setor, que é movido pela lógica restrita do turismo como um negócio lucrativo e de interesse privado, indo contra a argumentação de Tenório e Saravia (2007) em relação a diferença de interesses públicos e privados no âmbito público.

A carência de infraestrutura, tanto de equipamentos e atrativos turísticos, quanto de serviços básicos, também foi um aspecto observado em vários destinos e que foi corroborado pelos resultados dos estudos de competitividade. Dentre todas as deficiências, chama-se a atenção para a dificuldade de acesso, principalmente para os usuários de serviços de transporte aéreo e terrestre e que não utilizam transporte próprio para se deslocar aos destinos. No entanto, durante o período 2006-2009 foi registrado um aumento do número de estabelecimentos no setor de transporte em Minas Gerais de 18,6% e nos destinos indutores de 28,4% (KULTUR, 2010). Nos destinos indutores, os tipos de estabelecimentos que mais cresceram foram: transporte rodoviário de taxi (121%), locação de automóveis sem condutor (68,3%) e locação de meios de transporte, exceto automóveis, sem condutor (68,3%). Neste mesmo período, porém, houve redução do número de estabelecimentos de transporte rodoviário coletivo intermunicipal, interestadual e internacional (-9,5%). Tais dados confirmam as dificuldades encontradas no acesso aos locais analisados neste estudo.

Por fim, observou-se que nos destinos onde já existe uma mobilização das lideranças locais e um início de participação (mas ainda tímida) de representantes de entidades civis, foram identificados indícios de integração no turismo que, de acordo com Butler (2002), começa pela aceitação do desenvolvimento do turismo tanto para os residentes locais quanto para os que utilizam os recursos turísticos. Tais indícios podem ser exemplificados pela elaboração participativa de um plano de turismo local, Conselho Municipal de Turismo funcionando de forma deliberativa e implementação efetiva do Fundo Municipal de Turismo.

Apesar das dificuldades anteriormente apresentadas, foram constatados aspectos relevantes que apontam para o desenvolvimento turístico nos destinos indutores de Minas Gerais durante o período 2007-2010. Por mais que alguns atores não tenham percebido em suas localidades reflexos das ações planejadas e executadas pela SETUR, observou-se que, em alguns casos, elas contribuíram para que as motivações citadas (tabela 6) acontecessem nos destinos.

Constatou-se que alguns programas e projetos definidos e incluídos no planejamento estratégico estadual e no projeto estruturador apareceram como impulsionadores para o desenvolvimento turístico de alguns destinos. Entre eles destacam-se:

#### **Planejamento estratégico**

- ICMS Turístico<sup>41</sup>
- Programa Qualitur<sup>42</sup>
- Programa Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional
- Programa Rede de Turismo de Negócios<sup>43</sup>
- Programas Minas para os Mineiros e Minas Recebe<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> O ICMS Turístico corresponde a um incentivo em Minas Gerais que permite às administrações municipais uma suplementação financeira para a realização de investimentos no setor turístico de tais municípios contemplados com o recurso. Mais informações sobre este incentivo no tópico 6 deste estudo.

<sup>42</sup> Este programa inclui o conjunto de ações de qualificação e capacitação dos diversos tipos de profissionais que integram a cadeia turística do turismo em Minas Gerais.

<sup>43</sup> Este programa visa a trabalhar a imagem do estado como um destino de turismo de negócios, trabalhando com cidades-pólo: Belo Horizonte, Uberlândia, Uberaba, Juiz de Fora, Araxá e Ouro Preto.

- Projeto Estâncias Hidrominerais e Termais: turismo de bem estar<sup>45</sup>
- Projeto Linha Lund

### **Projeto Estruturador Destinos Turísticos Estratégicos**

- Desenvolvimento do Destino Turístico Lago de Furnas<sup>46</sup>

O apontamento destes destaques baseia-se nas entrevistas realizadas nos destinos, apesar de não terem sido mencionados diretamente como importantes para os destinos. Durante as análises das entrevistas, ao contrapor as informações apresentadas por diferentes atores em cada destino, percebia-se que determinados projetos, não citados como destaques ou como motivações de desenvolvimento, foram importantes para o estabelecimento da articulação local, como o Projeto Estâncias Hidrominerais e Termais, o Programa Rede de Turismo de Negócios e o Desenvolvimento do Destino Turístico Lago de Furnas.

Apesar de não ser um projeto originado na SETUR, o ICMS Turístico apresentou-se como um interessante elemento para o desenvolvimento do turismo nos destinos e acabou sendo discutido em praticamente todas as entrevistas realizadas. Percebeu-se que, em alguns destinos, ele está sendo o motivador para o desenvolvimento de planos municipais e proporcionando a retomada de conselhos municipais. Em razão das diferentes discussões geradas pelo tema, este será abordado especificamente no tópico 6 deste estudo.

O projeto Qualitur apareceu em função das inúmeras capacitações realizadas nos destinos. Ressalta-se que o tema “capacitações e qualificações” também levanta discussões relacionadas a repetições de

---

<sup>44</sup> O Programa Minas para os mineiros trabalha ações de promoção turística com o objetivo de estimular o aumento de agentes de turismo no interior do estado e incentivar o fluxo de visitação dentro do estado. Já o Programa Minas Recebe trabalha com a qualificação do setor receptivo mineiro, por meio da formação de uma rede de serviços estadual.

<sup>45</sup> Consiste na construção de um Arranjo Produtivo Local (APL) das Águas, fruto de parceria da SETUR com o Sebrae MG, que trabalha a competitividade de destinos do Circuito das Águas, visando ao reposicionamento estratégico e mercadológico da região enfocando os segmentos de bem estar e natureza.

<sup>46</sup> Ação do projeto estruturador (2007/2010) que busca fornecer informações sobre a região do Lago de Furnas e, posteriormente, realizar ações de capacitação, roteirização e promoção, enfocando a pesca e o turismo náutico.

ações e à imposição de projetos não adequados à realidade local, que também será discutido no próximo tópico. No entanto, observou-se que muitas capacitações realizadas atenderam as expectativas dos atores locais e contribuíram para a profissionalização da oferta de serviços de alguns destinos.

Apesar de alguns atores não compreenderem a essência do projeto, o “Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional” possibilitou a utilização estratégica, por parte de alguns destinos, das informações apresentadas nos Estudos de Competitividade. Foram encontrados casos onde os estudos dão os subsídios para a elaboração do plano municipal de turismo e que tais informações são utilizadas pelas prefeituras municipais. No entanto, alguns destinos não souberam aproveitar a ferramenta de informação disponibilizada e seus atores ainda questionaram a ausência de realização de pesquisas. Observou-se que alguns atores desconheciam o fato de o seu destino ser indutor e que outros não entenderam os critérios de escolha. Constatou-se também que, em alguns locais, tais documentos não estavam disponíveis nas prefeituras, em razão de trocas de gestores municipais e profissionais responsáveis pelo setor turístico. Tal aspecto relaciona-se à questão da descontinuidade das ações em razão das mudanças de governos ou de gestores públicos e ao problema da rotatividade de profissionais no setor de turismo. A falta de treinamento por parte dos gestores da SETUR para a utilização de tais pesquisas também foi apontada como um limitador do projeto.

Os Programas “Minas Recebe” e “Minas para os Mineiros”<sup>47</sup> foram destacados principalmente em função do aspecto comercial e profissional dado aos operadores que trabalham o destino. Relacionado a estes programas está o Salão Mineiro de Turismo que, de acordo com alguns atores, possibilitou o contato com o trade turístico e a valorização da cultura mineira. No entanto, alguns atores mencionaram que o formato do Salão precisa ser revisto e melhor trabalhado em função do público do evento,

---

<sup>47</sup> O programa objetiva estimular o aumento do número de agentes no interior do estado, diversificar e qualificar a oferta de produtos turísticos por meio de *workshops* de capacitação e incentivar o fluxo interno de visitação dentro do estado (MINAS GERAIS, 2010)

citado algumas vezes como não adequado para a comercialização dos produtos dos destinos.

Considerando as dimensões de desenvolvimento turístico adotadas neste estudo, foram realizadas algumas observações sobre os destinos indutores mineiros de acordo com informações coletadas *in loco*, no portal da SETUR, nos estudos de competitividade, em estudo socioeconômico encomendado pela SETUR e em institutos de pesquisa, tais como IBGE e FIRJAN.

Em relação à **dimensão econômica**, que compreende indicadores de equipamentos e serviços do turismo:

- foi registrado um crescimento, durante o período 2006/2009, do número de atividades relacionadas ao turismo de 5,7%, sendo que a porcentagem de atividades tipicamente turísticas aumentou em 17%. O maior crescimento foi registrado nos serviços relacionados a transporte, alimentação e agências de viagem (KULTUR, 2010);
- houve um aumento no número de pessoas empregadas em atividades relacionadas ao turismo de 18,8% no período 2006/2009, sendo que nas atividades tipicamente turísticas o crescimento foi de 28,1%, com destaque para os serviços de alimentação, entretenimento e agências de viagem (KULTUR, 2010).

Ainda na dimensão econômica, analisando indicadores socioeconômicos:

- ao considerar-se o Índice FIRJAN<sup>48</sup> de Desenvolvimento Municipal calculado entre 2006 e 2009, constatou-se que todos os destinos, com exceção de Poços de Caldas, apresentaram variações positivas. A maior variação foi observada em Diamantina, que apesar da redução no IFDM Saúde, teve um aumento de 36,28% no IFDM Emprego e Renda, se destacando nesse aspecto entre os destinos analisados. Poços de Caldas

---

<sup>48</sup> O Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) é um estudo anual do Sistema FIRJAN que acompanha o desenvolvimento dos municípios brasileiros em três áreas: emprego e renda, educação e saúde. No cálculo do índice, são utilizadas estatísticas públicas oficiais disponibilizadas pelos Ministérios do Trabalho, Educação e Saúde.

obteve uma variação geral negativa em razão da diminuição de 16,93% no IFDM Emprego e Renda (FIRJAN, 2009, 2011)

Na **dimensão organizacional**, observou-se:

- aumento do número de destinos com COMTUR funcionando;
- aumento do número de destinos com FUMTUR;
- destinos que estão se articulando localmente, buscando a integração e a participação da comunidade no turismo;
- apenas um destino não estava filiado a um Circuito Turístico (em 2011).

Na **dimensão cultural**, a análise das pontuações obtidas pelos destinos indutores no fator aspectos culturais do Estudo de Competitividade (2010) indicou que:

- 50% dos destinos aumentaram e 50% diminuíram a pontuação. De acordo com o estudo da FGV, na categoria aspectos culturais são avaliados indicadores relacionados a: produção cultural associada ao turismo, patrimônio histórico e cultural e estrutura municipal para apoio a cultura.

De acordo com as informações relacionadas às dimensões de desenvolvimento turístico adotadas neste estudo, constata-se que **os indicadores apontam para o desenvolvimento nos destinos indutores mineiros**, no período em estudo, **nas dimensões econômica e organizacional**, corroborando a percepção dos atores entrevistados nos destinos, conforme está apresentado no quadro 10. A dimensão cultural apresentou evolução em apenas metade desses destinos, sendo que a outra metade retrocedeu nesse aspecto. No entanto, ressalta-se que a análise do estudo de competitividade refere-se apenas aos anos de 2009 e 2010.

A evolução apresentada em tais dimensões (tanto nas pesquisas consultadas e informações coletadas, quanto nas percepções dos entrevistados) enfatiza o perfil gerencial (SECCHI, 2010) da gestão administrativa estadual do período 2007-2010. Observa-se que as abordagens de fomento e econômica (HALL, 2004), apresentadas nos resultados do tópico 4, podem provocar mais efeitos em indicadores relacionados às dimensões econômica e organizacional, indicando uma

possível preocupação com o desenvolvimento do turismo principalmente enquanto atividade econômica, pois vários dos indicadores organizacionais (ANEXOS 1, 2, 3 e 4) também se relacionam à manutenção econômica da atividade turística, como os que integram os elementos de: poder e capital social; divulgação e imagem; mercadologia e comercialização; empreendedorismo e inovação e conhecimento.

No entanto, o enfoque nos aspectos organizacionais<sup>49</sup> e nos econômicos<sup>50</sup> também pode apresentar avanços em direção ao conceito de sustentabilidade do turismo (BENI, 2000, 2006, 2008; HALL, 2004; BARRETTO, 2009; RUSCHMANN, 2010), verificados principalmente na articulação local em alguns destinos, que estão buscando se organizar e integrar os interessados no desenvolvimento do turismo (que envolve poder público, privado e comunidade) para a realização do planejamento turístico local.

Além disso, chama-se a atenção para as características apontadas nos **Grupos de Caracterização Turística**, que mostraram que praticamente todos os destinos podem trilhar caminhos que não são os esperados para o desenvolvimento sustentável da atividade, apesar de alguns já apresentarem alguma evolução no que tange à sustentabilidade, como os do grupo 1. Apesar disso, como a atividade turística em tais destinos desenvolveu-se sem planejamento, estes locais podem enfrentar dificuldades para caminhar no sentido da sustentabilidade da atividade.

Finalmente, respondendo à pergunta levantada no tópico 5.1, verificou-se que nem todos os destinos considerados indutores do desenvolvimento turístico regional podem ser considerados como tal. Os Grupos de Caracterização Turística comprovam a existência de destinos com potencial para o desenvolvimento do turismo, mas que ainda não apresentam todos os critérios elencados pela própria SETUR como fundamentais para ser destino indutor, entre eles a questão da falta de infraestrutura básica e turística e atrativos qualificados. É ainda preocupante a verificação de que, em quase

---

<sup>49</sup> Principalmente nos elementos de gestão sistêmica e planejamento, que compreendem indicadores relacionados à participação e integração da comunidade nos destinos (BUTLER, 2002)

<sup>50</sup> Refere-se aos elementos de priorização do turismo e interatividade extrarregional, que abordam aspectos de valorização do turismo e da cooperação regional.

todos estes destinos, a comunidade receptora local permanece distante ou mesmo alheia ao desenvolvimento da atividade turística (mesmo nos destinos que já apresentam alguma participação de alguns indivíduos com interesses pautados na coletividade), indicando que o turismo nestes locais ainda é uma atividade compreendida e desejada por poucos.

## 6. PLANEJAMENTO PÚBLICO ESTADUAL E O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DE DESTINOS INDUTORES EM MINAS GERAIS (2007-2010)

Este tópico apresenta a discussão sobre as articulações entre o desenvolvimento turístico identificado nos destinos indutores estudados e o planejamento público realizado pela SETUR, que se configura como o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Assim, a descrição do planejamento público da SETUR (tópico 4) e a caracterização do desenvolvimento turístico dos destinos indutores investigados (tópico 5) possibilitaram a identificação de interlocuções e geraram discussões sobre alguns aspectos. Tais temáticas relacionam o desenvolvimento turístico e o planejamento público estadual em âmbitos estaduais e municipais, entre eles: a promoção e a divulgação turística; a comercialização de destinos; a atuação dos Conselhos Municipais de Turismo; o ICMS Turístico; a capacitação e qualificação profissional nos destinos e o fortalecimento dos Circuitos Turísticos.

O primeiro tema trata da **promoção e divulgação turística**, observada ao longo deste estudo como uma das prioridades do planejamento da SETUR em 2007-2010. Conforme afirmou E13:

Realmente em 2007-2010 Minas Gerais esteve na mídia. Isso é inegável. Seja com destino organizado, seja com circuito funcionando ou não (...)

Apesar de ter sido mencionada como uma afirmação positiva no contexto em que foi respondida, a informação acima apresenta um dos riscos relacionados à promoção turística: a preparação do destino para receber novos visitantes. Entende-se que para que aconteça a promoção de um destino, é necessário que se compreenda que o território<sup>51</sup> e a comunidade local constituem partes importantes neste contexto, além da oferta turística existente no local (VILLAR, 2009) e, portanto, são afetados por qualquer ação que aconteça no destino. Assim, muitos dos efeitos

---

<sup>51</sup> De acordo com Coriolano (2006, p.370), “os territórios são meios e produtos das relações de força e poder produzidas para e pelo turismo, que se estabelecem de forma contraditória e articulada entre o lugar, a nação e o mundo”.

negativos do turismo (CASTAÑO *et al*, 2006; COOPER *et al*, 2007; BENI, 2008) podem aparecer em decorrência da má utilização da ferramenta de promoção turística. Entre eles estão: a geração de demanda de serviços maior do que a oferta disponível; a frustração nos visitantes em razão do despreparo do destino para a atividade; a atração de um público-alvo não adequado ao destino; a rejeição da comunidade local, entre outros.

Entretanto, os gestores da SETUR afirmaram que as ações de promoção foram pensadas estrategicamente e direcionadas apenas para os produtos que já estavam preparados. Tal consideração pode ser verificada também no projeto estruturador que considera os destinos estratégicos.

Para E1, a promoção turística chamou a atenção, pois, até 2007, o estado nunca havia **aparecido no mercado** de maneira tão qualificada, o que também foi mencionado por E12:

**Minas era desconhecida e agora não é mais.** (...) a secretaria partiu mais para a divulgação, que é o papel dela, **porque nós empresários não temos condições nem financeira, nem de deixar os nossos próprios negócios pra ir pra feiras** internacionais divulgar, e mesmo feiras nacionais (...) então foi feito um acordo para que nós ficássemos aqui treinando, capacitando e qualificando o setor e a secretaria concentrou mais essa parte financeira na divulgação do estado. (E12, **grifos nossos**).

Considerando a função do Estado no turismo, a afirmação acima levanta o seguinte questionamento: a promoção deve ser realmente uma atribuição de governos executivos estaduais?

Observando o estado de Minas Gerais e seus inúmeros e diversos circuitos, destinos e atrativos, a divulgação turística passa a ser um desafio para governos, que acabam tendo que priorizar alguns destinos em detrimento de outros, fato bastante mencionado por atores de destinos que se sentiram preteridos no planejamento estadual. Entre as motivações que podem ocasionar tais priorizações estão aspectos econômicos, culturais e mesmo políticos. Observando a trajetória das administrações públicas brasileiras, salienta-se ainda outra motivação derivada do modelo patrimonialista: o clientelismo caracterizado nos interesses particulares dos detentores do poder. É necessário, portanto, que os critérios que baseiam

qualquer forma de priorização em ações contidas nos planejamentos públicos sejam esclarecidos e compartilhados por aqueles que são afetados por tal escolha, caso contrário, pode gerar questionamentos na sociedade em relação às ações realizadas.

Em relação à SETUR, apesar de ter estabelecido critérios para a escolha de destinos estratégicos (conforme foi apresentado no tópico 5), verificou-se nos destinos que muitos desconheciam tais critérios, o que pode gerar desconfiança e mesmo descrédito em relação às ações estaduais. Notou-se que a opção de eleger mais destinos indutores funcionou como uma tentativa de definição dos produtos que estariam preparados para serem divulgados. Ainda assim, mesmo pertencendo a um destino indutor, alguns atores mencionaram a existência de uma priorização dos destinos históricos, da capital e de um destino de águas termais. Outros ainda afirmaram que faltou investimento em divulgação, como E27:

(...) o que falta pra gente **é o principal... campanhas de marketing, de publicidade, divulgação do nosso município**, da nossa cidade, dos nossos produtos, da nossa riqueza...porque nós já temos (o produto), nós precisamos dessa parceria com o governo estadual para que a gente possa vender nossos produtos (...) (E27, **grifos nossos**)

A questão é que em muitos casos a falta de iniciativa por parte dos atores locais dificulta a realização de determinadas atividades que necessitam de uma ação das partes interessadas, como é o caso da divulgação no turismo. A falta de inventários nestes destinos, com informações atualizadas sobre os serviços e atrativos, é um dos exemplos que demonstra que muitas vezes o destino não se organiza e não se prepara para tal ação. Mas deseja que o governo do estado a execute, como afirma E11:

(...) existe um agravante aí, o seguinte, algumas comunidades quando são escolhidas como indutoras, elas acham que: “ah, é indutor, então o governo vai trazer tudo, sabe...” Não é assim também não. Eu acho que tem que haver um consenso, iniciativa privada, governo (...) (E11).

E complementa E13:

(...) porque tudo eles dependem, eles ficam esperando de braços cruzados o poder estadual repassar dinheiro. Essa é a relação que existe. (...) Aqui em Minas existe muita cultura de ficar sentado esperando (...) eu costumo dizer o seguinte: que isso é uma herança do período colonial. Nós fomos tão solapados por Portugal, que as pessoas estão sempre esperando alguém tirar e alguém dar também (...) (E13).

A argumentação de E13 em relação à acomodação também foi observada nas conversas informais realizadas pelos pesquisadores durante a coleta de dados e citada por outros atores, como E18 que também apresenta o paternalismo e o clientelismo, características culturais que derivam da administração pública patrimonialista (PAES DE PAULA, 2005), como dificuldades do processo de planejamento e desenvolvimento turístico:

(...) a gente é de uma cultura muito paternalista e muito assistencialista. O município acha que o estado tem que ser pai e mãe, o empresário acha que a prefeitura tem que ser pai e mãe e aí as pessoas se perdem nas funções que são delas mesmo. (...) O estado tem que ter uma função mais macro sem ter gerência nenhuma sobre os municípios, a gente vive numa democracia (...) o que mais se perde aqui é o que é realmente público, eu não estou falando só de turismo não (...) turismo é uma atividade que é muito subjetiva, ela envolve muitas áreas (...) O que é ter um estado funcionando do ponto de vista do planejamento turístico ou uma cidade funcionando do ponto de vista do planejamento turístico? É tudo funcionando, concorda? É infraestrutura funcionando, é saneamento funcionando, educação funcionando, cultura funcionando, quando a cidade funciona, saúde funcionando, segurança funcionando (...). O planejamento turístico vai só fazer as interfaces, fazer as articulações, fazer essa engrenagem funcionar em benefício do turismo. (E18).

Em relação a este aspecto, retoma-se a questão do desejo da comunidade e população local em relação à atividade e a separação de papéis dentro do contexto turístico. Observou-se que em destinos onde pelo menos a iniciativa privada acredita no turismo e entende o seu papel de integrante da cadeia, a questão da divulgação também é abraçada pelos atores locais. Inclusive, foram citados casos onde integrantes da cadeia turística rejeitaram material publicitário elaborado pela SETUR sobre o destino, por não considerarem que tal material estava adequado à realidade

local. O que reforça a necessidade de mais diálogo e interlocução entre os atores dos destinos e a SETUR.

Aproveitando o ensejo anterior sobre a falta de inventários nos destinos que, como já foi mencionado nos procedimentos metodológicos, dificultou o processo de caracterização dos destinos indutores, ressalta-se que tal constatação reforça a falta de preocupação dos governos destes destinos com o planejamento turístico, considerando que a ausência de informações prejudica ou ocasiona ações equivocadas em razão do desconhecimento da realidade (MOLINA, 2005). Por isso, o estabelecimento de um Sistema de Informação Gerencial (SIG) deve ser priorizado tanto no contexto municipal, como no estadual, apesar de este último ter apresentado uma evolução na organização do setor de informações durante o período analisado (tópico 4). Ainda assim, precisa de aprimoramentos principalmente em relação às informações que são provenientes dos destinos.

Retornando à discussão sobre a função do Estado na promoção do turismo, Hall (2004) apresenta um debate sobre a redução de investimentos por parte de governos em ações nas áreas de marketing e divulgação turística, que, de acordo com racionalistas econômicos, deve ser atribuída ao setor (cadeia turística). De acordo com o autor, o setor defende a existência de intervenção governamental, baseando-se no reconhecimento de Pearce (1992) *apud* Hall (2004) de que a divulgação tende a beneficiar todos os setores envolvidos no turismo, tornando-se um bem comum. Ele conclui que a fragmentação na oferta turística e as diversas falhas existentes no mercado, devido à divulgação genérica de destinos, são motivos que reforçam a necessidade da intervenção de governos na divulgação do turismo.

No entanto, verificou-se que onde existe integração entre os atuantes no setor turístico local, o destino não se mostra tão dependente da intervenção estadual nesta questão, retomando a ideia de resistência caracterizada neste estudo pela lógica própria de ação local, já citada nos tópicos anteriores.

O último aspecto a ser comentado sobre promoção turística baseia-se em Hall (2004) quando este aborda a existência de preocupação tanto do setor público quanto do privado com a divulgação e os retornos de curto

prazo no turismo. Esta preocupação é percebida principalmente em locais onde o turismo é a principal atividade econômica e que são afetados pela sazonalidade. Como disse E55:

(...) você vê como que localmente quando falou de planejamento ele citou tudo ligado mais a evento do que propriamente a turismo (...) porque há essa necessidade (...) precisa desse volume (...) para a visão daqui imediata, se esperar que o planejamento venha a desenvolver algum processo de geração, o comércio quebra, a hotelaria quebra, então as ações de planejamento são (...) em captação de eventos, promoção de finais de semana, divulgação aos fluxos turísticos que já existem para poder ter um giro permanente pelo menos nos fluxos de finais de semana, (...) tudo focado em eventos (...) (E55).

Esta situação apresenta que a abordagem de fomento (HALL, 2004) ainda é bastante encontrada, não apenas no contexto estadual (como apresentado na seção 4), mas principalmente nos âmbitos municipais. Tal situação também mostra que a visão imediatista existente no turismo não apenas reflete os problemas ocasionados com as mudanças de governos, mas também com as necessidades da iniciativa privada.

Esta proximidade entre poder público e iniciativa privada no turismo aponta para outra característica do planejamento analisado neste estudo: o **enfoque comercial**. Muitos entrevistados, principalmente os que representavam a iniciativa privada, consideraram que esta característica foi um dos **grandes acertos** do planejamento de 2007-2010.

De acordo com o estudo de Pimentel e Pimentel (2011), observa-se que tal enfoque segue a tendência de competitividade verificada no contexto mundial, a partir da década de 1980, e nas políticas públicas brasileiras a partir dos anos 2000. A importância dada ao turismo como atividade econômica acirrou a competição entre destinos (BARBOSA *et al*, 2010), apesar de alguns teóricos associarem a competitividade ao conceito de sustentabilidade, conforme demonstram Ritchie e Crouch (2010).

Mas até que ponto estimular a competitividade de destinos se apresenta como uma solução de desenvolvimento turístico? Considerar destinos como produto ou mercadoria (COOPER *et al*, 2007; WALLINGRE,

2009) não estaria reduzindo o valor social, cultural e até mesmo organizacional de lugares escolhidos por pessoas como seu habitat?

Outro aspecto a ser destacado refere-se ao excesso de produtos a serem oferecidos pelo estado, evidenciando um entrelaçamento com a questão da eficiência do Estado Gerencial, que pode ser notado pela dificuldade (observada durante a coleta de dados) dos atores, tanto da SETUR, quanto dos destinos, em citar os projetos e programas desenvolvidos. Ora era estruturador, ora era destino indutor, ora era rede de turismo de negócios, ora era Copa. Essa confusão entre os inúmeros programas, projetos e ações dificultou inclusive o entendimento dos pesquisadores sobre o funcionamento do planejamento estadual, perceptível também nos entrevistados. O que acaba gerando dúvidas sobre a capacitação dos próprios funcionários atuantes no poder público estadual para trabalhar com uma ferramenta de duplo planejamento (VILHENA *et al*, 2006) e que estimula esse excesso de produção de “produtos estratégicos” no âmbito do turismo.

Considerando todos os cenários encontrados ao longo da execução desta pesquisa, compreende-se que a visão de Hall (2004), de que destinos devem ser tratados como um conjunto complexo de redes e relacionamentos para serem realmente sustentáveis, é a mais plausível quando se deseja desenvolver o turismo de acordo com as dimensões analisadas neste estudo de acordo com Tomazzoni (2009). Ressalta-se ainda a importância da compreensão das realidades locais, das expectativas da população e do seu real desejo de que a atividade turística se desenvolva naquele ambiente (CRUZ, 2006), como espera E63:

(...) Entendam que turismo é consequência de um povo feliz, de uma cidade pintada, de um planejamento turístico, de um planejamento urbano ordenado, que não tenha poluição visual, que não tenha trânsito desordenado e que essas crianças provavelmente vão ser donas de pousadas, vão ser secretárias de turismo, vão ser guias de turismo (...) e isso é que faz a diferença (...) eu sonho com uma cidade em desenvolvimento, eu sonho com uma cidade moderna, mas eu não posso nunca esquecer de onde eu vim, da minha raiz (...) (E63)

A colocação anterior reflete a insatisfação ocasionada pelo desenvolvimento desordenado da atividade turística em um destino, reforçando a importância do planejamento integral, integrado e sustentável do turismo (BENI, 2008). Ressalta-se que este destino é trabalhado pelo MTur como um dos 65 indutores escolhidos para alcançar um padrão internacional. Um destino que, apesar da marginalização sofrida pela comunidade em função da prática desordenada da atividade turística nos últimos anos (relatada por atores entrevistados), apresentou indícios de mudança observados principalmente em função da criação do Conselho Municipal de Turismo no final de 2010 e que, de acordo com este mesmo ator, já representa um avanço para o desenvolvimento do turismo:

(...) é a primeira vez que tem um Conselho de Turismo... pra mim isso já é um avanço... existem reuniões que, mesmo que não se resolva muita coisa, há coisas que são discutidas e isso já é um avanço (...) e tá acontecendo (...) por mais que seja a passos lentos, que é natural, mas tá acontecendo (...) (E63)

Tal situação encontrada neste destino chamou a atenção para o papel dos **Conselhos Municipais de Turismo** nos destinos mineiros. A fala de E63 indica a importância deste espaço para minimizar o problema do diálogo e da ação coletiva em prol do desenvolvimento turístico, sinalizando também para a necessidade de gestão social (TENORIO & SARAVIA, 2007) quando ele aponta que apesar do diálogo, nada é resolvido. De acordo com tais autores, a gestão social deve priorizar a necessidade de os gestores atuarem de forma que o determinante de suas ações seja direcionado à sociedade e não ao mercado, perspectiva também compartilhada pela Escola de Frankfurt e por Guerreiro Ramos.

Sobre a realidade encontrada nos conselhos gestores do turismo nos destinos indutores, diferentemente do destino ao qual o ator supracitado pertence, foram encontrados casos onde existiam os conselhos, mas estes funcionavam apenas como legitimadores das ações governamentais (OLIVEIRA, 2009), com reuniões realizadas apenas para preenchimento de ata. Neste caso, a intenção de participação se mostrava meramente simbólica e, na maioria das vezes, quando esta situação era encontrada, o

presidente do conselho era um representante da prefeitura municipal ou um membro da iniciativa privada, apoiador da gestão municipal.

Entretanto, também foram encontrados casos onde o presidente do conselho era um gestor público, mas a situação se apresentava bem diferente da citada anteriormente, ou seja, o COMTUR apresentava sinais de real participação da comunidade, ainda que não totalmente de forma igualitária.

Entre eles, destaca-se um destino cujo COMTUR tem poder deliberativo sobre o Fundo Municipal de Turismo. De acordo com E40, o conselho neste destino está se tornando o grande centralizador da discussão política, através da estrutura que está sendo organizada no destino, corroborando AVRITZER & PEREIRA (2005). Segundo ele, esta ação relacionada ao FUMTUR motiva a participação das pessoas e mesmo com o presidente do conselho sendo um representante do poder público, notou-se alguma participação. Além disso, nesse caso em questão, ressalta-se o papel desempenhado pelo circuito turístico, que parece estar contribuindo com subsídios técnicos para a elaboração do planejamento turístico do local. No entanto, mesmo aparentando ser um caso de sucesso, não se pode afirmar ainda se de fato este destino pode representar um exemplo de nível de participação de igualdade, de acordo com Butler (2002), pois não foram encontrados elementos suficientes que apontem para o real envolvimento de todos os setores atuantes no turismo (poder público, iniciativa privada e sociedade) e sua forma de participação<sup>52</sup>.

A questão dos conselhos municipais de turismo nos destinos indutores remete a uma situação especial que vem acontecendo em Minas Gerais desde 2010: a adoção do **ICMS Turístico**.

O ICMS Turístico é representado por meio do critério Turismo no ICMS Solidário, instituído pela Lei nº18.030/2009 (Lei Robin Hood), que estabelece que o repasse maior de recursos seja para as cidades mais pobres do estado. A inclusão do critério Turismo permite que as administrações municipais recebam uma suplementação financeira, caso cumpram as exigências estabelecidas no Decreto de Regulamentação.

---

<sup>52</sup> Tal constatação aponta para a necessidade de futuras pesquisas neste destino a fim de se investigar o nível de participação que está se formando no turismo local.

O grande mote do ICMS Turístico está nestas exigências, que retomam a tentativa do PNMT de criar a cultura de planejamento nos estados e municípios, baseando-se nos conceitos de participação e integração (BEZERRA, 2003). De acordo com as exigências, para ter direito ao repasse financeiro, o município tem que obrigatoriamente (MINAS GERAIS, 2010):

- participar de um Circuito Turístico reconhecido pela SETUR, de acordo com o programa de regionalização;
- ter elaborada e em implementação uma política municipal de turismo;
- possuir Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), constituído e em funcionamento;
- possuir Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR), constituído e em funcionamento.

A ideia do ICMS Turístico surgiu em um dos destinos indutores mineiros, cujos empresários levaram a sugestão à FECITUR, que prontamente apoiou a iniciativa juntamente com a SETUR. A inclusão do critério Turismo foi aceita na Assembléia Legislativa e, a partir de 2011, municípios mineiros começaram a receber os repasses correspondentes à documentação enviada referente ao ano de 2010.

No primeiro ano, foram selecionados 44 municípios, sendo quatro destinos analisados nesta pesquisa - Camanducaia, Capitólio, Caxambu e Poços de Caldas. Em 2011, o número de municípios contemplados aumentou para 63. Entre eles, os mesmos supracitados, com exceção de Caxambu e incluindo mais dois destinos: Sete Lagoas e Tiradentes.

Apesar de ser uma ação de legislação e regulamentação (DIAS, 2008), o ICMS Turístico é mencionado no planejamento estratégico da SETUR (2007-2010) como uma das ações do Programa de Estruturação das Instâncias de Governança, que integra o macroprograma de Regionalização do Turismo. Isto ocorre, pois os critérios para a distribuição dos incentivos são definidos pela gestão pública estadual.

De acordo com alguns entrevistados, são esses critérios os motivadores ou impulsionadores para o retorno dos conselhos e planejamento no âmbito municipal em alguns destinos. Além disso, eles

estimulam a adoção de projetos e programas voltados para o desenvolvimento do turismo, como disse E41:

(...) esse ICMS Turístico está tendo a força de organizar o turismo em nível estadual. Por quê? Porque ele estabelece que você tem que ter um conselho funcionando, você tem que ter um fundo municipal funcionando para administrar esses recursos tanto do município, quanto do governo federal, quanto do governo estadual. Isso acaba empoderando o conselho municipal de turismo na medida em que você passa a ter um conselho municipal de turismo deliberativo e que tira a pressão do gestor público para a questão da manipulação das verbas (...) (E41)

Este efeito de impulsionador do desenvolvimento do turismo nos destinos foi verificado de várias maneiras:

- destinos cujas administrações públicas locais não valorizavam o turismo e agora, estimuladas pela possibilidade de ganhar o repasse do ICMS, estão valorizando mais a atividade, aumentando a dotação orçamentária e ampliando equipe de trabalho;
- alguns conselhos foram reativados ou criados e estão funcionando ativamente motivados pelo ICMS Turístico;
- Circuitos Turísticos que estão aproveitando o critério de pertencer a um circuito e só emitem o certificado de filiação caso o destino esteja em dia com alguns sub-critérios elaborados pelo circuito;
- destinos que, por meio do COMTUR, estão trabalhando na criação de um plano de turismo voltado para a sustentabilidade da atividade e de forma participativa;
- destinos que, apesar de terem COMTUR funcionando, tinham dificuldades de conseguir a aprovação da prefeitura para o FUMTUR e, por conta da pressão para o recebimento do ICMS Turístico, conseguiram que a prefeitura liberasse o fundo.

Estes exemplos citados foram encontrados durante a coleta de dados e comprovam que o ICMS pode contribuir de diferentes formas para o desenvolvimento turístico em municípios e destinos. No entanto, também foram verificados casos de locais indiferentes ao incentivo e também de

municípios que cumpriram os critérios apenas formalmente, mas na prática a realidade se mostrou diferente.

Como o caso de um destino contemplado com o recurso, mas que quando perguntado ao representante do poder público local se o recurso estava sendo utilizado no turismo, a resposta foi negativa. Neste mesmo destino, alguns atores informaram que o conselho funciona mais para assinatura de ata do que de forma ativa.

Isso mostra que as instancias de governança podem ser unidades organizadas simplesmente formalísticas corporativas ou restritas a um grupo e cumprir rituais de acesso a recursos do Estado, não atendendo de modo efetivo como um espaço de efetiva participação social. Isso é uma evidência, que possivelmente não é exclusividade deste município, reforçando a necessidade de gestão social e de transparência governamental em suas ações e de seus resultados, como na alocação dos recursos.

Também foram encontradas, em alguns destinos, tentativas de articulação das lideranças locais. Mas em função da falta de desejo da iniciativa privada e da comunidade em desenvolver o turismo no local, além da ausência de integração entre as entidades públicas e privadas, tais tentativas não foram bem-sucedidas.

Outro exemplo de possível má aplicação do ICMS foi mencionado por E33, que citou o caso do ICMS Cultural<sup>53</sup>:

(...) no cultural o que aconteceu muito (...) e que a gente espera que não aconteça tanto assim (...) geralmente a prefeitura contrata uma empresa para tentar levantar, trabalhar, maquiagem, direcionar as coisas para que aumente o ICMS, mas só que ela gasta dinheiro ao invés de usar realmente na preservação do patrimônio cultural... ela usa na contratação da empresa (...) eu particularmente espero que isso não aconteça no ICMS Turístico (...) (E33).

Por último, um gestor de circuito (que não será identificado em razão da natureza das informações passadas), mencionou que a execução do ICMS ainda é equivocada, pois existem lacunas na lei que possibilitam que destinos que cumpriram todos os critérios não sejam contemplados com o

---

<sup>53</sup> O ICMS Cultural representa outra forma de contribuição para o desenvolvimento turístico, uma vez que os produtos e atrativos culturais constituem um tipo de segmento turístico, muito trabalhado inclusive em Minas Gerais em razão do seu grande apelo histórico.

recurso por questões administrativas de documentação (como ausência de carimbo, entre outros). Este mesmo gestor alerta para a existência de casos de destinos que aparentemente cumpriram todos os requisitos, mas apenas por meio do uso deliberado de informações não factíveis com a realidade, a fim de atender os padrões ou normas previstas para acesso aos recursos do ICMS. Tal situação, de acordo com o gestor, tem prejudicado o funcionamento dos circuitos, pois alguns destinos estão se desestimulando e desistindo de continuar a investir no turismo.

(...) exigiu-se muito de municípios que estão inseridos dentro de uma política, pagando desde 2004, e que agora viram uma maneira de ter um pequeno retorno (...) foi um tiro no pé porque não foi levada em consideração a documentação de alguns outros municípios (...) para o circuito foi um tiro no pé, perdeu municípios (...)

Esses exemplos mostram que, apesar de estar impulsionando o desenvolvimento turístico em alguns destinos, o ICMS Turístico ainda precisa de monitoramento para aperfeiçoar seus critérios de avaliação, principalmente em relação à análise das documentações enviadas pelos municípios. Também se mostra necessária alguma medida que inspecione a aplicação dos recursos provenientes do ICMS em ações ligadas ao turismo ou mesmo que sejam direcionadas ao FUMTUR.

Observa-se ainda que a visão do estado como provedor de recursos financeiros continua presente no imaginário dos representantes públicos e atuantes na cadeia turística, como foi apontado no tópico 4. O que é contraposto por E18, quando afirma:

(...) eu não sei se ter muito dinheiro dentro de uma pasta, resolveria o problema do turismo, se isso não for muito bem articulado (...) não é o dinheiro que faz a diferença, mas sim a articulação. O dinheiro é importante, não posso negar, só que a gente não pode reduzir tudo a recurso não (...) eu não vejo uma forma de o turismo funcionar, ou qualquer outra pasta, se não houver diálogo (...) (E18).

Corroborando E18, verificou-se durante a coleta de dados que os maiores beneficiados pelo ICMS não são os destinos contemplados com as verbas, mas aqueles que estão aproveitando a oportunidade para se

organizar localmente, começando pela articulação dos líderes locais e da comunidade em prol de um planejamento participativo no turismo. É neste sentido que o ICMS pode funcionar como um instrumento impulsionador do desenvolvimento turístico. Mas para que o turismo seja de fato um instrumento de desenvolvimento, de acordo com Cruz (2006), é necessário que: as sociedades locais tenham um posicionamento pró-ativo; exista o entendimento de que o turismo é apenas uma pequena parte do sistema complexo de relações que envolvem a sociedade e que é fundamental observar todos os elementos que compõem a localidade, como história, gente, espaço, demandas, buscando um equilíbrio entre os diferentes interesses envolvidos no desenvolvimento do turismo (turistas, governos, comerciantes e população em geral). Ou seja, o estado pode oferecer elementos e subsídios para despertar iniciativas no âmbito local, mas se este não se organizar e desejar se desenvolver, qualquer iniciativa será em vão.

Um grande exemplo disso está no projeto Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional aplicado em Minas Gerais. Como já foi mencionado no tópico 5, nem todos os destinos que foram contemplados com o projeto, recebendo o Estudo de Competitividade, utilizaram tal ferramenta ou mesmo demonstraram interesse de fazer uso dela. Tal situação aponta para outro problema encontrado no contexto deste estudo: a imposição de ações, seja do âmbito federal, seja do estadual. Também remete a reações de resistência em alguns destinos.

Ao determinar os destinos que serão priorizados no âmbito federal para serem trabalhados para alcançar um padrão de qualidade internacional, o MTur acabou afetando ações planejadas pelo âmbito estadual, no caso de Minas Gerais, como já foi mencionado no sub-tópico 4.3 em relação aos Circuitos Turísticos.

Além disso, por meio do projeto dos indutores nacionais, o MTur direcionou ações relacionadas à **capacitação e qualificação** para tais destinos e criou grupos gestores nos indutores com o objetivo de propiciar a articulação das lideranças locais em prol da melhoria dos índices alcançados no estudo. Porém, durante a coleta de dados nos destinos indutores nacionais, foi relatado que na maioria das vezes as ações de capacitação e

qualificação vinham diretamente do ministério, sem que o destino fosse previamente consultado sobre suas reais necessidades em relação ao tema destinado para o curso, conforme relata E53:

(...) o que eu bato muito com os meus municípios (...) é o seguinte: “organizem-se, porque não é porque o ministério está trazendo projeto que a gente tem que (...) aceitar (...)”. Vem trazer um projeto, agora é sinalização... “tá bom ministério, mas a gente precisa de um projeto para colocar lixeira... sinalização nós já temos” (...) Mas se o destino não estiver organizado, vai continuar pipocando projeto e a gente fazendo gestão de apagar incêndio (...) (E53).

Ainda em relação às capacitações realizadas pelo MTur, outro ponto questionado pelos atores refere-se aos temas abordados e suas respectivas aplicações, como cita E30:

(...) inglês e espanhol em 24 horas (...) às vezes eu me pergunto: por que tem que ser assim? (...) como é que eu pego um taxista que não tem instrução (...) para fazer um curso de inglês de 24 horas? (...) (E30).

Situações semelhantes à supracitada foram relatadas em todos os destinos indutores nacionais e, de acordo com os atores, na maioria das vezes não existia comunicação entre MTur e SETUR em relação às ações direcionadas a tais destinos, o que acaba por ocasionar ações repetidas por parte das instituições, conforme explica E62:

(...) eu sinto que muitas vezes é muito repetitivo. Eles vêm, dão um *workshop*, dão uma palestra, várias vezes e muitas vezes se repete o que já foi dito, não tem uma interligação pra ver o que a secretaria está fazendo, o que o ministério está fazendo e as coisas se repetem e as pessoas ficam meio cansadas (...) (E62).

A imposição e transposição de ações no âmbito do turismo remetem a problemas de coordenação e de planejamento. De acordo com Radin (2010), se a coordenação fosse aplicada corretamente como ferramenta intergovernamental, poderia fortalecer as relações horizontais e verticais. Já Dias (2008) ressalta que a intervenção dos diversos níveis da administração pública é um motivador do planejamento no turismo, em razão da dispersão de esforços, de investimentos e ações contraditórias. Além disso, a descontinuidade das políticas de governo também se apresenta como um fator de interferência nesse aspecto.

O cenário ideal remete a um ambiente onde os atores atuantes nas três esferas de poder realizem diálogos contínuos, promovendo a integração em todos os níveis de poder que interferem diretamente nos destinos. No entanto, esse ideal se torna uma utopia quando se constata que o ambiente onde são realizadas as políticas públicas de turismo está repleto de interesses políticos, pessoais e institucionais, conforme foi exposto por Secchi (2010). Nesse contexto, o planejamento turístico do destino e a articulação local mais uma vez aparecem como as ferramentas que podem minimizar os problemas ocasionados pelas divergentes ações intergovernamentais, conforme destacou E53 sobre a organização dos municípios. Mas para isso, a participação da sociedade é de fundamental importância.

Outro tema bastante abordado nas entrevistas com os atores dos destinos indutores e apontado como um destaque do planejamento analisado neste estudo foi o **fortalecimento dos Circuitos Turísticos**.

Apesar de a análise da Política de Circuitos Turísticos<sup>54</sup> não ser objetivo deste estudo, verificaram-se alguns apontamentos no que tange ao planejamento público estadual e ao desenvolvimento dos destinos indutores.

O primeiro deles trata do papel intermediador dos circuitos entre a esfera pública estadual e as municipais. Alguns atores ressaltaram que a postura enfática dos gestores estaduais em não receber diretamente os gestores públicos municipais, que não pertenciam a nenhum circuito turístico, foi determinante para o fortalecimento da política durante o período analisado nesta pesquisa. Tal postura se apresenta como uma solução principalmente para um tipo de ação corriqueira no âmbito público estadual: a solicitação de verbas para ações pontuais nos municípios. Além disso, estimula a sensibilização dos gestores públicos municipais para a participação em uma política que visa à cooperação regional e à descentralização, conforme investigado por Silva (2011).

O segundo relaciona-se à importância do papel dos gestores. Observou-se que os destinos, que pertencem a circuitos cujos gestores são bem engajados e articulados regionalmente, apresentaram resultados

---

<sup>54</sup> Cf. Silva (2011)

interessantes no que tange à participação local. Nesses circuitos, observou-se um perfil mais técnico dos gestores, considerando suas respostas sobre as questões conceituais de planejamento e desenvolvimento. Assim, pressupõe-se que a atuação ativa dos circuitos também contribui para o desenvolvimento turístico dos destinos, o que reforça a importância da continuidade desse trabalho que é referência nacional quando se trata de regionalização do turismo e descentralização (EMMENDOERFER *et al*, 2011).

Ao abordar a questão da continuidade dos Circuitos Turísticos, foi inevitável que os atores apresentassem questões atuais, que apesar de não se aplicarem ao período analisado neste estudo, podem fornecer subsídios para futuras ações no turismo em Minas Gerais. Foi relatado pela maior parte dos atores que em 2011 o contato entre SETUR e circuitos diminuiu consideravelmente e que os gestores da secretaria estão recebendo gestores públicos municipais diretamente. Ou seja, a valorização dos circuitos, tão enfatizada pelos atores como destaque do período 2007-2010, parece ter se enfraquecido com a mudança de gestão estadual.

Tal situação apresenta novamente a questão da descontinuidade de ações no âmbito público, apontada como uma preocupação relacionada à política de Circuitos Turísticos por Emmendoerfer *et al* (2007), e que conforme foi observado nesta pesquisa, restringe a eficiência e a eficácia das políticas públicas e do planejamento no turismo em nível local e regional.

Essa constatação coloca em discussão a própria questão administrativa vigente no âmbito público em Minas Gerais, visto que, de acordo com a SETUR, existe uma continuidade do plano de Estado iniciado com o “Choque de Gestão”, em 2003 (identificado nas falas dos entrevistados e em documentos disponibilizados em sítios eletrônicos do governo estadual). Após passar pela segunda geração, “Estado para Resultados” (2007-2010), a gestão estadual se encontra na terceira geração, que enfoca a Gestão para a Cidadania, onde a premissa orientadora é o Estado em Rede<sup>55</sup>. Tal gestão busca dar continuidade à orientação para

---

<sup>55</sup> Cf. Vilhena (2011)

resultados, mas promovendo integração no âmbito da administração pública estadual (entre as secretarias) com a gestão em rede e promovendo a regionalização da estratégia e a participação da sociedade civil. O interessante é que, na contramão da proposta estadual vigente, as indicações constatadas neste início de gestão mostram um possível enfraquecimento das instâncias de governança (Circuitos Turísticos), anteriormente fortalecidas, apontando para a necessidade da continuidade de estudos relacionando o planejamento público estadual e o desenvolvimento turístico em destinos em Minas Gerais.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o propósito de analisar a relação entre planejamento público estadual e desenvolvimento turístico de destinos indutores, este estudo examinou o contexto público em Minas Gerais no período de 2007 a 2010, procurando compreender esta realidade sob múltiplos olhares, bem como identificar desdobramentos do planejamento estadual em municípios onde a atividade turística já tem sido desenvolvida.

Buscou-se o aporte da literatura especializada em administração pública e em turismo a fim de encontrar os subsídios e delineamentos necessários para a concretização da análise pretendida. Para a compreensão dessa relação, verificou-se a necessidade de contextualizar o cenário onde ela se estabelece. Um contexto aparentemente estimulante para o desenvolvimento da atividade, considerando as políticas públicas nacionais e estaduais, mas que nas entrelinhas do processo, apresentou preocupações relacionadas aos contemporâneos preceitos de sustentabilidade.

Assim, o estudo traz à tona elementos que se apresentam como avanços e limitações das ações planejadas em prol do desenvolvimento turístico em destinos mineiros, além de discussões que ultrapassam o contexto estadual, possibilitando uma reflexão acerca da vulnerabilidade de conceitos ainda vivenciados no turismo nacional.

Entre eles, foi observado o papel de fomentador muito atribuído ao Estado por parte dos integrantes da cadeia turística. Verificou-se que em Minas Gerais, esta abordagem ainda norteia o planejamento público estadual, além de estar presente no discurso dos integrantes da cadeia turística dos destinos indutores. Esta constatação demonstra a existência de um caminho a ser trilhado no estado para que se alcance os ideais difundidos na abordagem sustentável como: a integração e a participação da comunidade no planejamento do turismo. O que aponta para a necessidade de gestão social no turismo estadual e municipal.

Observou-se que apesar de o cenário nacional parecer estimular a regionalização e práticas descentralizadas, desencadeadas no turismo a

partir da década de 1990 com o PNMT e em Minas Gerais com a política de Circuitos Turísticos, verificou-se que tais ações só obterão resultados concretos de desenvolvimento turístico a partir do momento que se incluir efetivamente a comunidade nesse processo. O que reforça o entendimento de que o planejamento de cima para baixo, que é aplicado nas localidades, segue na direção contrária do desenvolvimento turístico de acordo com as dimensões adotadas neste estudo.

Destacam-se os cuidados que gestores públicos devem ter na elaboração e implementação de suas políticas, programas e projetos, considerando a noção de que o turismo pode não ser a solução para o desenvolvimento socioeconômico de qualquer localidade e que a existência de um atrativo turístico em um município não necessariamente o torna apto para induzir o desenvolvimento turístico. Aliás, pode gerar um efeito de descrença em relação às potencialidades da atividade turística em nível local.

Esta constatação em Minas Gerais aponta para uma revisão sobre os destinos considerados indutores do desenvolvimento turístico regional. Foi verificado que nem todos estão inseridos nos critérios estabelecidos pela própria SETUR e nem mesmo mostram-se interessados em desenvolver a atividade turística. Esta mesma questão também aparece como uma limitação para a continuidade da política de Circuitos Turísticos (somada aos problemas de descontinuidade de gestão administrativa), que trabalha com um considerável número de municípios que não necessariamente desejam desenvolver a atividade e possuem vocação para isso. Ressalta-se que essa revisão deve considerar questões pertinentes à realidade local, sendo válida inclusive para o Ministério do Turismo em relação aos indutores nacionais.

Outra questão que merece a atenção dos gestores públicos (estaduais e municipais) relaciona-se às características apresentadas nos Grupos de Caracterização Turística, que mostraram que praticamente todos os destinos podem trilhar caminhos que não são os esperados para o desenvolvimento da atividade de acordo com os conceitos contemporâneos, apesar de alguns já apresentarem alguma evolução no que tange à sustentabilidade.

Desta forma, os resultados desta pesquisa levantam o seguinte questionamento, que deve ser refletido principalmente por gestores públicos:

até que ponto deve-se investir em destinos que não enxergam o turismo como uma atividade importante para o seu desenvolvimento socioeconômico? Este questionamento indica a necessidade de estudos que relacionem o desenvolvimento do turismo à questão do interesse local.

Convém também uma revisão por parte do poder público em relação ao ICMS Turístico. Ao mesmo tempo em que a pesquisa mostra que o incentivo representa um avanço para o desenvolvimento turístico, apresentando indícios de estímulo à participação e à integração dos atores locais em alguns destinos indutores, os resultados também apontaram limitações administrativas e operacionais na avaliação dos critérios estabelecidos e também no caráter de estímulo meramente financeiro.

Outro fator crítico encontrado relacionado à gestão do turismo, especificamente sobre o Sistema de Informação Gerencial, refere-se à falta de preocupação, principalmente nos âmbitos locais, com a busca de informações sobre o cenário local e o turístico, o que dificulta a realização de planejamentos direcionados tanto para os municípios quanto para o próprio estado, prejudicando o desenvolvimento da atividade.

Apesar de esta pesquisa estar relacionada ao período 2007-2010, sinaliza-se a necessidade de estudos que dêem continuidade às análises do planejamento público em Minas Gerais e seu desdobramento no desenvolvimento de destinos, principalmente porque foi observado que a atual gestão parece caminhar para uma abordagem mais próxima dos conceitos de sustentabilidade, trabalhando com a gestão focada no cidadão e a premissa do estado em rede. O que no turismo remete a ações mais participativas e integradoras nos âmbitos estadual e municipal.

Finalmente, retornando ao momento atual em que vive o Brasil, em função de dois grandes eventos mundiais que estão sendo esperados pela iniciativa privada e por poderes públicos como possíveis impulsionadores do desenvolvimento turístico nacional (criando também expectativas em âmbitos estaduais e locais), vale a reflexão sobre os conceitos presentes no contexto público em relação à visão fomentadora do desenvolvimento turístico em detrimento da visão participativa e sustentável.

## 8. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. A Coordenação Federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do Governo Lula. **Revista Sociologia Política**. n. 24, p. 41-67. jun. 2005.

ABRUCIO, F. L. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. **Administração Pública: coletânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010 p. 537-548.

ACERENZA, M. A. **Administração do Turismo**. v. 2. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

ALMEIDA, M. H. T. Recentralizando a Federação? **Revista Sociologia Política**. n. 24, p. 29-40. jun 2005.

ANDERSON, G. **Federalismo**: uma introdução. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ARRETCHE, M. Federalismo e Políticas Sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em Perspectiva**. v. 18, n. 2, p.17-26. 2004.

AVRITZER, L. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião Pública**. v.14, n.1, p.43-64. 2008.

AVRITZER, L.; PEREIRA, M. L. D. Democracia, participação e instituições híbridas. **Teoria & Sociedade**. n. especial. 2005.

BABBIE, E. **The practice of social research**. 12.ed. California: Wadsworth Publishing, 2010.

BAQUERO, M. Cultura política participativa e desconsolidação democrática: reflexões sobre o Brasil contemporâneo. **São Paulo em Perspectiva**. v. 15, n.4, p.98-104. 2001.

BARBOSA, L. G. M.; OLIVEIRA, C. T. F; REZENDE, C. Competitiveness of tourism destinations: the study of 65 keys destinations for the development of regional tourism. **Revista de Administração Pública**. v.1, n.1, p.1067-95. set/out. 2010

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETTO, M. **Planejamento responsável do turismo**. 2 ed. Campinas: Papirus, 2009.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 13.ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. Política e estratégia do desenvolvimento regional – planejamento integrado e sustentável do turismo. In: LAGE, B. H. G., MILONE, P. C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 165-171.

\_\_\_\_\_. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BEZERRA, D. M. F. Programa Nacional de Municipalização do Turismo: Análise de uma Política Pública em Desenvolvimento. In: BAHL, M. **Turismo: enfoques teóricos e práticos**. São Paulo: Roca, 2003. p. 48-67.

BORDINI, C. V. **O processo de descentralização da gestão pública do turismo no Estado de Santa Catarina**. 2007. 242f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BORGES, L. B. **Programa de Regionalização do Turismo** – Roteiros do Brasil: Análise interdisciplinar de uma política pública em Goiás. 2008. 177f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília.

BRASIL. Governo Federal. Ministério do Turismo. **Estudo de Competitividade – Indutores Brasil**. 2009. Disponível em: <[http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/outros\\_estudos/downloads\\_outrosegstudios/Estudo\\_Competitividade\\_2009.pdf](http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosegstudios/Estudo_Competitividade_2009.pdf)> Acesso em: 24 nov. 2010.

BRASIL. Governo Federal. Ministério do Turismo. **Números do Turismo Mundial e Nacional**. 20?? Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/dadosefatos>> Acesso em: 30 jan. 2012.

BRASIL. Governo Federal. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil**. 2008. Disponível em: <[http://www.fbcevb.com.br/docs/downloads/plano\\_nacional\\_de\\_turismo\\_pnt\\_2007\\_2010.pdf](http://www.fbcevb.com.br/docs/downloads/plano_nacional_de_turismo_pnt_2007_2010.pdf)> Acesso em: 18 nov. 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BUTLER, R.W. Problemas e temas da integração do desenvolvimento do turismo In: PEARCE, D.G.; BUTLER, R. W. **Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos**. São Paulo: Contexto, 2002. p. 85-103

CASTAÑO, J. M.; MORENO, A.; CREGO, A. Factores psicosociales y formación de imágenes em el turismo urbano: um estudio de caso sobre Madrid. **Pasos**. Vol. 4 N°3, p. 287-299, 2006.

CAVALCANTI, B. S.; PECI, A. Além da (re)forma do aparelho do Estado: para uma nova política de gestão pública. In: CAVALCANTI, B. S.; RUEDIGER, M. A.; SOBREIRA, R. **Desenvolvimento e construção nacional: Políticas Públicas**. 2 reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 33-56.

COOPER, C.; FLETCHER, J; FYALL, A; GILBERT, D; WANHILL, S. **Turismo, Princípios e Prática**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2007.

CORIOLOANO, L. N. M. T. Turismo: prática social de apropriação e de dominação de territórios. In: LEMOS, A. I. G.; ARROYO, M.; SILVEIRA, M. L. América Latina: cidade, campo e turismo. **CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales**. San Pablo. 2006.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. v. 41, n. 3, p. 487- 504. mai/jun. 2007.

CRUZ, R. C. A. Planejamento governamental do turismo: convergências e contradições na produção do espaço. In: LEMOS, A. I. G.; ARROYO, M.; SILVEIRA, M. L. América Latina: cidade, campo e turismo. **CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales**. San Pablo. 2006.

CUNHA, S. K da; CUNHA, J C da. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea [online]**. vol.9, n.spe2, pp. 63-79. 2005.

DENZIN, N. K.; LINCONLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCONLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIAS, R. **Planejamento do Turismo** – Política e desenvolvimento do turismo no Brasil. 1 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

EMMENDOERFER, L.; SILVA, L. F. T. B.; EMMENDOERFER, M. L.; COLAÇO, P. A Formação dos Circuitos Turísticos Mineiros: Uma Política Pública Descentralizada e Democratizante?. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**. v.2, n.4, p.1-18. dez. 2007

EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, F. C. da; LIMA, A. A. T. F. C. Evidências de Inovação Social na Gestão Pública do Turismo em Minas Gerais – Brasil: O Modelo de Circuitos Turísticos em Análise. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**. v.9, n.2, p.397-410. abr. 2011

FARAH, M. F. S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas locais. In:

FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA. **O município no Século XXI, cenários e perspectivas**. São Paulo: CEPAM, 1999. p. 325-343.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. **Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal**. 2009 (ano base 2006). Disponível em:

<<http://www.firjan.org.br/IFDM/> > Acesso em: 30 jan. 2012

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. **Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal**. 2011 (ano base 2009). Disponível em:

<<http://www.firjan.org.br/IFDM/> > Acesso em: 30 jan. 2012

FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de Políticas Públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**. n. 21, p.211-259, jun 2000.

FUKS, M; PERISSINOTTO, R. **Recursos, decisão e poder** – Conselhos Gestores de Políticas Públicas de Curitiba. Revista Brasileira de Ciências Sociais. v. 21, n. 60, p.67-81. fev. 2006

FURTADO, Celso. **Raízes do subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

GAVA, R. **Autodeterminação local e desenvolvimento**: uma análise da dinâmica social no município de São Roque de Minas 2009. 311p. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, R. R.; LOTTA, G. S.; BITEMAN, M. F. A Coordenação Federativa de Políticas Públicas duas décadas pós a Constituição Federal de 1988. **Encontro de Administração Pública e Governança**. Salvador. 2008

GUIMARAES, M. C. L. O debate sobre a descentralização de políticas públicas: um balanço bibliográfico. **Organizações & Sociedade**. v. 9, n. 23. 2002.

GUIMARAES, T. B.; BERNARDI, M. E. E. **Empreendedores Públicos no Governo de Minas Gerais**: registro de uma experiência de resultados. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

HALL, C. M. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamentos. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2004.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos** (uma introdução às técnicas de planejamento e de elaboração de projetos). 3.ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Banco de Dados Cidades@**. 20???. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 25 jan. 2012

INSTITUTO KULTUR DE FOMENTO À CULTURA, TURISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - KULTUR. **Relatório 2 – Emprego Formal no Setor Turístico dos Destinos Indutores do Estado de Minas Gerais** – Volume 1. Minas Gerais e Municípios Indutores do Turismo, 2010.

LAGE, B. H. G., MILONE, P. C. **Fundamentos Econômicos do Turismo**. In: \_\_\_\_\_ **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 25-37.

LYNN JR, L. E. **Gestão Pública**. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. **Administração Pública: coletânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010 p. 33-52.

MARTÍNEZ, A. J. J. **Aproximação à Conceituação do Turismo a Partir da Teoria Geral de Sistemas**. In: In: TRIGO, L. G. G. **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005. p. 109-148

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Turismo. **Diretrizes da Política Pública de Turismo de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. Governo do Estado de Minas Gerais. Secretaria de Estado de Turismo. **Portal do Turismo de Minas Gerais**. 2012. Disponível em: <<http://www.minasgerais.com.br>> Acesso em: 30 jan. 2012.

MOLINA, S. **Turismo: metodologia e planejamento**. Bauru, SP: Edusc, 2005.

OLIVEIRA, J. A. P. Repensando políticas públicas: por que frequentemente falhamos no planejamento?. In: MARTIN, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e Gestão Pública: visões do Brasil Contemporâneo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 189-204.

OLIVEIRA, V. C. S. **Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras - MG**. 2009. 303p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras.

OMT – Organização Mundial do Turismo. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. London: Continnumm, 2001.

PAES DE PAULA, Ana P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEARCE, P. L.; MOSCARDO, G. **Análise do turismo comunitário**: fazendo as perguntas certas In: PEARCE, D.G.; BUTLER, R. W. Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos. São Paulo: Contexto, 2002. p. 47-67

PECI, A.; VIEIRA, M. M. F.; CLEGG, S. R. A Construção do “Real” e Práticas Discursivas: o Poder nos Processos de Institucionaliz(ação). **Revista de Administração Contemporânea**. v.10, n.3, p. 51-71. jul/set. 2006.

PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. A trajetória das Políticas Públicas de Turismo Brasileiras 1930-2010. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. set. 2011.

RADIN, B. A. **Os instrumentos da gestão intergovernamental**. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. Administração Pública: coletânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010 p. 597-618.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. A model of destination competitiveness / sustainability: Brazilian perspectives. **Revista de Administração Pública**. v.1, n.1, p.1049-66. set/out.2010

RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. 16.ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

SANSOLO, D. G.; CRUZ, R. C. A. Plano Nacional do Turismo: uma análise crítica. **Caderno Virtual de Turismo**. v. 3, n. 4, p. 1-6, 2003.

SECCHI, L. **Políticas Públicas**: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. v. 43, n. 2, p. 347-369. mar/abr 2009.

SCHLÜTTER, R. G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. Tradução Tereza Jardini. São Paulo: Aleph, 2003 (Série Turismo).

SILVA, F. C. M. **Análise da política de circuitos turísticos de Minas Gerais a partir da perspectiva de Policy Cycle** (Ciclo Político). 2011. 143p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

SILVA JÚNIOR, J. H. **A política interna de turismo no Brasil** (1992-2002). Belo Horizonte: FACE-FUMEC, C/Arte, 2004.

SOARES, E. B. S.; EMMENDOERFER, M. L.; COSTA, T. M. T.; MONTEIRO, L. P. Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional: há necessidade de gestão social? **V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social**. Florianópolis. 2011.

SOLHA, K. S. **Órgãos públicos estaduais e o desenvolvimento do turismo no Brasil**. 2004. 168p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo.

TENORIO, F. G.; SARAVIA, E. J. **Escorços sobre gestão pública e gestão social**. In: MARTIN, P. E. M.; PIERANTI, O. P. Estado e Gestão Pública: v. São Paulo: visões do Brasil Contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 107-132.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**. ano 8, n.16, p. 20-45, jul/dez 2006a.

SOUZA, C. Desenho Constitucional, instituições federativas e relações intergovernamentais no Brasil pós-1988. In: FLEURY, S. Democracia, Descentralização e Desenvolvimento: Brasil & Espanha. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006b. p. 187-2011.

SOUZA, M. L. Algumas notas sobre a importância do espaço para o desenvolvimento social. **Revista Território**, ano II, n.3, p. 13-35. jul/dez 1997.

TOMAZZONI, E. L. **Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores**. Caxias do Sul: Educs, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARAES, T. B.; **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

VILHENA, R. **Contratos de Gestão: a evolução do Acordo de Resultados no Governo de Minas Gerais**. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais. 2011. Disponível em <<http://imap-web.imap.org.br/IEIGP/wp-content/uploads/2011/Renata%20Vilhena.pdf>> Acesso em: 30 jan 2012.

VILLAR, A. **Políticas públicas em turismo**. In: WALLINGRE, N; VILLAR, A. Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2009. p. 51-73.

WALLINGRE, N. **La definición de productos en los destinos turísticos.**  
In: WALLINGRE, N; VILLAR, A. Desarrollo y gestión de destinos turísticos.  
Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2009. p. 183-203.

**APÊNDICE A – Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Araxá**

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b></p>  | <p><b>População:</b> 93.672 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 98,52%<br/> <b>População rural:</b> 1,48%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 1.166,96 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Mineração, Agropecuária e Serviços<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$25.803,30<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,7423<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,9103<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8395<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,4766</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b></p> | <p><b>Vocação:</b> Turismo de bem-estar (idosos e famílias) e de negócios<br/> <b>Hospedagem (MINAS GERAIS, 2012):</b> 27<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 54<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> sim<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> por meio do Sebrae e a rede de turismo de negócios<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não foi mencionada<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> sim<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito da Canastra<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 2</p> <p><b>Outras observações:</b> O Sebrae em parceria com a prefeitura está desenvolvendo um projeto de identificação da identidade da cidade – de acordo com alguns entrevistados a cidade hoje vive mais o foco industrial (mineração) do que o turismo. O turismo sempre foi restrito a um atrativo: o grande hotel. Esse projeto está trabalhando a questão da estrutura urbana e de desenvolver a identidade da cidade. De acordo com alguns entrevistados, houve aumento da taxa de ocupação hoteleira e algumas reformas em hotéis durante os últimos quatro anos.</p> |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b></p>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim – produtos típicos do destino<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 6<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sem informação<br/> <b>Eventos permantes (MINAS GERAIS, 2012):</b> 1</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b></p>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> membro da iniciativa privada<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> O setor de turismo é tratado junto com o de desenvolvimento econômico – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Parceiras<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> acomodados; acham que não precisam investir em funcionários e qualificar a oferta.<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, mas não valoriza o turismo e não percebe a importância do turismo na sua rotina;<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não mencionado<br/> <b>Possui Convention Bureau:</b> sim<br/> <b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------|
|  | sim – poder público executivo municipal e convention bureau |
|--|-------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE B** - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Belo Horizonte

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <b>População:</b> 2.375.151 pessoas<br><b>População urbana:</b> 100%<br><b>População rural:</b><br><b>Extensão territorial:</b> 33.140 km <sup>2</sup><br><b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços<br><b>PIB per capita:</b> R\$18.182,70<br><b>IFDM (2009):</b> 0,8529<br><b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8058<br><b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8725<br><b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,8803                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <b>Vocação:</b> Turismo de Negócios<br><b>Hospedagem (MINAS GERAIS, 2012):</b> 89<br><b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 285<br><b>Acesso pavimentado:</b> sim<br><b>Aeroporto em funcionamento:</b> sim<br><b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br><b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> Rede de turismo de negócios<br><b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> sim (BH Convention)<br><b>Possui Centro de Convenções:</b> sim<br><b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito Belo Horizonte<br><b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 8                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br><b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim – produtos típicos do destino<br><b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 56<br><b>Possui patrimônios tombados:</b> sim<br><b>Eventos permanentes (MINAS GERAIS, 2012):</b> 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br><b>Presidente do Comtur:</b> presidente da Belotur (Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte)<br><b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br><b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br><b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> Empresa Pública de Turismo - Belotur<br><b>Perfil dos empresários:</b> existe um grupo integrado e atuante no turismo, por meio das entidades representativas – mas s<br><b>Perfil da comunidade receptora:</b> apesar de ser a capital, tem dificuldades de enxergar a cidade como turística – por isso são sempre feitas campanhas de sensibilização;<br><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não mencionado<br><b>Possui Convention Bureau:</b> sim<br><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não mencionado. |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE C** - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Caeté

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <b>População:</b> 40.750 pessoas<br><b>População urbana:</b> 87,05%<br><b>População rural:</b> 12,95%<br><b>Extensão territorial:</b> 543 km <sup>2</sup><br><b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços<br><b>PIB per capita:</b> R\$5.802,28<br><b>IFDM (2009):</b> 0,7005<br><b>IFDM Educação (2009):</b> 0,7922<br><b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8405<br><b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,4689                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <b>Vocação:</b> Turismo Religioso<br><b>Hospedagem (MINAS GERAIS, 2012):</b> 14<br><b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 25<br><b>Acesso pavimentado:</b> sim<br><b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br><b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br><b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> Iniciando agora (2011) o projeto De padroeira a padroeira<br><b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não<br><b>Possui Centro de Convenções:</b> não<br><b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito do Ouro<br><b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3                                                                                            |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> não<br><b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim<br><b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 17<br><b>Possui patrimônios tombados:</b> sim<br><b>Eventos permanentes (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3<br><br><b>Observações:</b> Possui Política de Preservação do Patrimônio Cultural e recebe ICMS Cultural                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br><b>Presidente do Comtur:</b> membro da Associação de Artesãos<br><b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br><b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br><b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente<br><b>Perfil dos empresários:</b> acomodado / não interage com a prefeitura / não investem no turismo<br><b>Perfil da comunidade receptora:</b> não reconhece a cidade como turística<br><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não mencionado<br><b>Possui Convention Bureau:</b> não<br><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não mencionado |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE D - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Camanducaia (Monte Verde)**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <b>População:</b> 21.080 pessoas<br><b>População urbana:</b> 73,38%<br><b>População rural:</b> 26,62%<br><b>Extensão territorial:</b> 528.477 km <sup>2</sup><br><b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços<br><b>PIB per capita:</b> R\$9.955,89<br><b>IFDM (2009):</b> 0,6814<br><b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8030<br><b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8384<br><b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,4028                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <b>Vocação:</b> Natureza e Aventura / Romântico<br><b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 98<br><b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 38<br><b>Acesso pavimentado:</b> não<br><b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br><b>Possui terminal rodoviário:</b> não<br><b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não<br><b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não<br><b>Possui Centro de Convenções:</b> não<br><b>Participa de Circuito Turístico:</b> Serras Verdes do Sul de Minas<br><b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 1                                                                                                                                 |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> não<br><b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> não<br><b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 0<br><b>Possui patrimônios tombados:</b> não<br><b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> não mencionado<br><b>Eventos permanentes:</b> 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br><b>Presidente do Comtur:</b> Secretário de Turismo<br><b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br><b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> sim (2010/2011)<br><b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> possui Secretaria Municipal de Turismo<br><b>Perfil dos empresários:</b> impulsionadores do turismo no local e investem muito em divulgação<br><b>Perfil da comunidade receptora:</b> trabalha no turismo, enxerga a cidade como turística, mas não é envolvida<br><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não foi mencionado<br><b>Possui Convention Bureau:</b> não<br><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE E - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Capitólio**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <p><b>População:</b> 8.183 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 79,45%<br/> <b>População rural:</b> 20,55%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 523 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços e agricultura<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$6.987,00<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,6888<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8816<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8164<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,3684</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <p><b>Vocação:</b> Náutico e Pesca / Turismo de Segunda Residência – Escarpas do Lago<br/> <b>Hospedagem (MINAS GERAIS, 2012):</b> 14<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 15<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> sim – Revista Mar de Minas – ação de promoção<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não – o departamento de turismo possui um plano de ação em que, um dos objetivos é sensibilizar a comunidade da importância do turismo.<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> não<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito Nascente das Gerais<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> não<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim – pouco reconhecido.<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> não<br/> <b>Eventos permanentes (fonte: Plano Municipal de Turismo):</b> 11 – sendo os mais relevantes o Carnacapitólio, eventos da Semana Santa e Corpus Christi e Expo-Capitólio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> Sim – ativo e atuante<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> representante da iniciativa privada<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> sim – elaborado pelo departamento de turismo.<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> sim<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> não possui secretaria própria de turismo; possui um local para informações turísticas, que funciona na prefeitura; está articulado com a iniciativa privada.<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> existem os empresários que não se envolvem com a dinâmica local, mas existe também um grupo de empresários mobilizados e que está se organizando para contribuir com o desenvolvimento do turismo na cidade.<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> não enxerga a cidade como um atrativo turístico, apesar de a maioria da população ter como fonte de renda a prestação de serviços às residências de veraneio e aos pontos turísticos.<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não foi mencionado<br/> <b>Possui Convention Bureau:</b> não.<br/> <b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não</p> |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE F - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Caxambu**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <p><b>População:</b> 21.705 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 97,91%<br/> <b>População rural:</b> 2,09%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 100,48 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços – Fomentado pela atividade turística<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$6636,00<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,6608<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8156<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8594<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,3074</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <p><b>Vocação:</b> Turismo de bem-estar (idosos e famílias)<br/> <b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 30<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 23<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> APL das Águas<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não foi mencionada<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> sim (mantido pela prefeitura) – está para ser reformado – atualmente é utilizado pela comunidade como um espaço de festas (casamentos, batizados,...)<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito das Águas<br/> <b>Atrativos naturais:</b> 4</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> - A cidade também enfrenta o problema da sazonalidade, típica de cidades que vivem do turismo. Os períodos de férias são os mais movimentados.<br/> - De acordo com o poder público local, nos últimos anos a cidade está conseguindo melhorar a qualidade de seus eventos – tendo como destaque o carnaval – além de realizar outros eventos na cidade. Nota-se que a maior parte dos eventos citados são mais direcionados para a população do que para atração de turistas. No entanto, representantes da iniciativa privada e de entidades civis mencionaram que houve um incremento de eventos, mas promovidos pela iniciativa privada. Os eventos mencionados não foram os mesmos.</p> |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim – produtos típicos do destino<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 7<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sem informação<br/> <b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> sim – mas os eventos ainda são mais direcionados à população local. Existem dentro dos hotéis, direcionados apenas aos hóspedes.</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> - A cidade possui problema com os charreteiros.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> poder público afirma que está ativo e iniciativa privada afirma que está ativo, porém inoperante<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> membro do poder público<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> tem plano diretor<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> apenas em 2011.<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> Possui secretaria própria de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>turismo; possui um local para informações turísticas, que funciona na prefeitura; não está articulado com a iniciativa privada;</p> <p><b>Perfil dos empresários:</b> existem os empresários que não se envolvem com a dinâmica local, mas existe também um grupo de empresários mobilizados e que está se organizando para contribuir com o desenvolvimento do turismo na cidade.</p> <p><b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, trabalha na cadeia, mas não valoriza o turismo e não percebe a importância do turismo na sua rotina.</p> <p><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> Caxambu será a sede da Superuniversidade.</p> <p><b>Possui Convention Bureau:</b> sim – foi fortalecido no período</p> <p><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não</p> <p><b>Outras observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A falta de integração e articulação entre poder público e iniciativa privada é enxergada pelos atores. No entanto, percebe-se que houve um fortalecimento das entidades civis por meio de mobilização da iniciativa privada. O SEBRAE também possui um papel de destaque nesta mobilização, principalmente em função do APL das Águas. Segundo os atores o APL começou como um projeto entre SETUR, SEBRAE e representantes do destino, mas neste ano não teve continuidade pela SETUR.</li> <li>- O Circuito das Águas não é atuante no destino.</li> <li>- Existe articulação entre atores da iniciativa privada local com atores de outros destinos do sul de Minas, que não fazem parte do circuito das águas, mas que possui a mesma vocação turística de Caxambu – o turismo de bem-estar.</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE G - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Diamantina**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <p><b>População:</b> 45.880 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 87,32%<br/> <b>População rural:</b> 12,68%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 3.892 km²<br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$5977,56<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,7198<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,7727<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,6776<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,7091</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <p><b>Vocação:</b> Turismo histórico-cultural<br/> <b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 50<br/> <b>Serviços de Alimentação (observação do pesquisador):</b> 23<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> sim – mas poucos vôos – uma vez por semana<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não foi mencionado<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não foi mencionada<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> não<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito dos Diamantes<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 1</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim – possui Associação de Artesãos bem ativa<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sim – a cidade é Patrimônio Cultural da Humanidade (UNESCO)<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 15<br/> <b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> sim – o Festival de Inverno é uma parceria entre município e a UFMG; existe integração com a UFVJM</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> está sendo reativado<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> membro do poder público<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> está em elaboração<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> A secretaria de turismo funciona junto com a de cultura – Secretaria de Cultura e Turismo; existe uma equipe que trabalha apenas com turismo – 5 pessoas.<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> acomodados<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, trabalha na cadeia, mas não valoriza o turismo e não percebe a importância do turismo na sua rotina;<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> A UFVJM realiza pesquisas na cidade<br/> <b>Possui Convention Bureau:</b> não<br/> <b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não<br/> <b>Outras observações:</b><br/> De acordo com os atores entrevistados, Diamantina reduziu sua pontuação no segundo Estudo de Competitividade (de 2009 em relação a 2008). No entanto, observa-se que o Sebrae está funcionando como articulador entre as entidades civis, empresários e</p> |

|  |                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | poder público para a realização de um projeto de identificação da identidade do destino. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE H - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Juiz de Fora**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <p><b>População:</b> 516.247 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 98,86%<br/> <b>População rural:</b> 1,14%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 1.435,664 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços e Indústria<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$14.093,51<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,8249<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8022<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8736</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <p><b>Vocação:</b> Turismo de Negócios e Eventos / Cultural e Lazer / Compras<br/> <b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 54<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 116<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> sim – vôos regionais /pouca oferta<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim / em bom estado e com serviços de alimentação<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> Rede de Turismo de Negócios (SETUR)<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> ainda não<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> sim<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Caminho Novo<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 4</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> - Realização de programa de capacitação turística de moradores com renda insuficiente – Projeto Bem vindo a Juiz de Fora;<br/> - Participação da rede de turismo de negócios.</p>                                 |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> não<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> não<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 18<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sim<br/> <b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> sim</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> Atrai turistas para eventos culturais, como shows, peças teatrais, exposições de cidades próximas; Atrai turistas vinculados aos eventos universitários - formaturas</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> ativo desde 2010 / pouco atuante<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> representante do poder público executivo municipal<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> não possui secretaria própria de turismo, mas um Núcleo de Turismo com 3 funcionários – ligado à Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico<br/> O Núcleo, apesar de pequeno, é bem atuante e responsável por impulsionar as ações relacionadas ao turismo na cidade<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> a maior parte ainda não enxerga o turismo como uma atividade econômica do município, mas o número de adesões ao convention bureau é crescente<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> não enxerga a cidade como turística<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> sim, mas ainda falta sinergia entre a UFJF e os atores do turismo local</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>Possui Convention Bureau:</b> sim e atuante</p> <p><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não</p> <p><b>Outras observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificou-se, por meio das entrevistas, que está começando a haver um reconhecimento do turismo por parte do setor público municipal, motivado principalmente pelo ICMS Turístico.</li> <li>- Houve um aumento considerável da dotação orçamentária municipal para o turismo no último ano.</li> <li>- Os principais atores envolvidos são dos setores público e privado.</li> <li>- O representante do poder público executivo municipal é presidente do Comtur e Gestor do Circuito Turístico.</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE I - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Maria da Fé**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <p><b>População:</b> 14.216 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 58,96%<br/> <b>População rural:</b> 42,04%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 203 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços e agricultura<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$6.093,55<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,6600<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8050<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8736<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,3439</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <p><b>Vocação:</b> Turismo Rural / Artesanato<br/> <b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 17<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> não<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> não<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> Caminhos do Sul de Minas – foi desfilado em 2011<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 0</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> não<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim – é o grande atrativo da cidade atualmente<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 5<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> não<br/> <b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> sim – Festival de Arte e Cultura<br/> <b>Eventos permanentes:</b> 2</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> representante da iniciativa privada<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> possui Secretaria Municipal de Cultura e Turismo<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> enxergam que o turismo pode ser uma atividade importante pra cidade, mas ainda possuem receios em razão do projeto do turismo rural desenvolvido que causou frustração<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> parece ainda não enxergar a cidade como turística, mas existe um grupo que está se articulando – destaca-se o papel dos artesãos nesse processo<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não foi mencionado<br/> <b>Possui Convention Bureau:</b> não<br/> <b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não.</p> |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE J - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Ouro Preto**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <p><b>População:</b> 70.281 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 86,96%<br/> <b>População rural:</b> 13,04%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 1.245,864 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Mineração e Serviços<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$35.868,58<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,7386<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8230<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8204<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,5725</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <p><b>Vocação:</b> Turismo histórico-cultural<br/> <b>Hospedagem (MINAS GERAIS, 2012):</b> 109<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 105<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não foi mencionada<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não foi mencionada<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> sim<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito do Ouro<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 5<br/> <b>Outras observações:</b><br/> Ouro Preto foi contemplado com os seguintes prêmios do Ministério do Turismo:<br/> - 2010 – Categoria Sustentabilidade Social em Municípios – Caso Município de Ouro Preto: Patrimônio Cidadão – Proponente Prefeitura de Ouro Preto<br/> - 2009 – Categoria Planejamento e Gestão do Turismo Regional – Caso Circuito Turístico do Ouro – Proponente Circuito do Ouro</p> |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 36<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sim – a cidade é Patrimônio Cultural da Humanidade (UNESCO)<br/> <b>Eventos permantes (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3<br/> <b>Outras observações:</b><br/> Ouro Preto foi contemplado com o seguinte prêmio do Ministério do Turismo:<br/> 2011 – Categoria Sustentabilidade Cultural em Municípios – Caso Gestão do Patrimônio Imaterial em Ouro Preto: registro e salvaguarda – Proponente Prefeitura de Ouro Preto</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> membro do poder público<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> não – mas está em processo de elaboração<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> o turismo está ligado ao setor de cultura – Secretaria Municipal de Cultura e Turismo<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> acomodados; acham que não precisam investir em funcionários e qualificar a oferta; acham que a cidade é turística de qualquer maneira.<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, mas não valoriza o turismo e não percebe a importância do turismo na sua rotina;<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não mencionado</p>                                                                                                                                                                                                                                  |

|  |                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Possui Convention Bureau:</b> sim<br><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b><br>não mencionado |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE K - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Poços de Caldas**

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b></p>  | <p><b>População:</b> 152.435 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 148.722 pessoas<br/> <b>População rural:</b> 3.713 pessoas<br/> <b>Extensão territorial:</b> 547.261 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviço – fomentado pelo comércio.<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$19.137,52<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,7747<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8908<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,7897<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,6437</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b></p> | <p><b>Vocação:</b> Turismo de Águas Termais<br/> <b>Hospedagem (MINAS GERAIS, 2012):</b> 53<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 39<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> sim, mas somente para aviões de pequeno porte.<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não foi mencionado<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> sim – Cassino Palace, que está em reforma.<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito Caminhos Gerais<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 11<br/> <b>Outras observações:</b><br/>         Por muito tempo o turismo foi a principal atividade turística de Poços de Caldas, mas nos últimos anos o setor da indústria vem ganhando mais força, principalmente após a instalação de novas indústrias na cidade.</p> |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b></p>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> a história de Poços de Caldas sempre teve uma forte participação no turismo, principalmente nos tempos de cassino, em que a cidade era muito procurada para jogos.<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sim - Complexo Hidrotermal e Hoteleiro de Poços de Caldas, tombamento pela Constituição Estadual de 1989, art. 84 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias<br/> <b>Eventos permanentes (MINAS GERAIS, 2012):</b> 30 – entre os tipos cultural, esportivo, musical, artístico e religioso.</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b></p>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> não.<br/> <b>Presidente do Comtur:</b> não possui Comtur.<br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não.<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> possui secretaria própria de turismo; possui um local para informações turísticas, que funciona na antiga estaçãozinha; não está articulado com a iniciativa privada;<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> os empresários não se envolvem com a dinâmica local, mas o Sebrae está tentando mobilizar a iniciativa privada para se envolver nos projetos turísticos.<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, trabalha na cadeia, mas não valoriza o turismo e não percebe a importância do turismo na sua rotina;<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não foi mencionado</p>                                                                              |

|  |                                                                                                                                                                                                      |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>Possui Convention Bureau:</b> estão estruturando um Convention Bureau no município, mas ainda está inativo.</p> <p><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE L - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Santana do Riacho (Serra do Cipó)**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <b>População:</b> 4.023 habitantes<br><b>População urbana:</b> 56,65%<br><b>População rural:</b> 43,35%<br><b>Extensão territorial:</b> 677 km <sup>2</sup><br><b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços<br><b>PIB per capita:</b> R\$4.898,45<br><b>IFDM (2009):</b> 0,5906<br><b>IFDM Educação (2009):</b> 0,6872<br><b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8273<br><b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,2574                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <b>Vocação:</b> Natureza e Aventura<br><b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 63<br><b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 46<br><b>Acesso pavimentado:</b> sim<br><b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br><b>Possui terminal rodoviário:</b> não<br><b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não<br><b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não<br><b>Possui Centro de Convenções:</b> não<br><b>Participa de Circuito Turístico:</b> Circuito Serra do Cipó<br><b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 13                                                                                                                                             |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> não<br><b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> não<br><b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 5<br><b>Possui patrimônios tombados:</b> não<br><b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> não mencionado<br><b>Eventos permanentes:</b> 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br><b>Presidente do Comtur:</b> membro da iniciativa privada<br><b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br><b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br><b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> Secretaria Municipal de Turismo e Meio Ambiente<br><b>Perfil dos empresários:</b> impulsionadores do turismo no local, a maioria não reside na cidade – vem de BH<br><b>Perfil da comunidade receptora:</b> uma parte trabalha no turismo, mas não é envolvida<br><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não foi mencionado<br><b>Possui Convention Bureau:</b> não<br><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE M - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor São João del Rei**

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <p><b>População:</b> 84.469 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 94,54%<br/> <b>População rural:</b> 5,46%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 1.464,327 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$9.617, 93<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,7120<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8460<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,7241<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,5657</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <p><b>Vocação:</b> Turismo Histórico e Cultural<br/> <b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 39<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 29<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> sim – vôos regionais<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não foi mencionada<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> ainda não<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> em construção<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Trilha dos Inconfidentes<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 1<br/> <b>Outras observações:</b><br/> Entrevistados mencionaram aumento dos eventos municipais nos últimos anos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 17<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sim<br/> <b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> sim – apesar de ser um destino referência em estudos e intercâmbio, não foi verificada ações específicas nesse segmento de acordo com os entrevistados. O principal atrativo continua sendo a cultura, a história e a religiosidade.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> inativo<br/> <b>Presidente do Comtur:</b><br/> <b>Possui Plano de Turismo:</b> não<br/> <b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não<br/> <b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> a secretaria de turismo é ligada à secretaria de cultura – Secretaria de Cultura e Turismo<br/> <b>Perfil dos empresários:</b> acomodado<br/> <b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, mas não se sente parte da cadeia turística.<br/> <b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> sim, mas falta articulação entre a universidade e os atores do turismo local.<br/> <b>Possui Convention Bureau:</b> criado em 2011 (está em fase de implantação) – está ligado ao poder público municipal.<br/> <b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não<br/> <b>Outras observações:</b><br/> Verificou-se, por meio das entrevistas, que falta articulação e integração entre as entidades representativas do turismo na cidade.</p> |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE N - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor São Lourenço**

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b></p>  | <p><b>População:</b> 41.657 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 100%<br/> <b>População rural:</b> 0%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 58 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços – Fomentado pela atividade turística<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$8339,79<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,7448<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8506<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,8658<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,5180</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b></p> | <p><b>Vocação:</b> Turismo de bem-estar (idosos e famílias)<br/> <b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 47<br/> De acordo com os entrevistados esse número é maior<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 26<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> APL das Águas<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não foi mencionada<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> apenas nos hotéis<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Circuito das Águas<br/> <b>Atrativos naturais:</b> 3</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> A cidade possui um parque hoteleiro considerado alto por esta pesquisa (comparando com os outros destinos) e com um perfil diferenciado: o sistema pensão completa. Com isso, os hotéis buscam seus clientes por conta própria e para isso realizam pacotes com eventos temáticos, trabalhando muito com excursões. Se o cliente quiser, nem precisa sair do hotel, pois eles oferecem variados tipos de serviços. Essa configuração expõe uma fragilidade: a falta de integração entre hotelaria e demais serviços da cidade. No entanto, o grupo de hoteleiros que fundou a Ong Viva São Lourenço Viva começou a mudar essa visão e atualmente, integrantes dessa ONG está à frente do poder público municipal. Observa-se uma articulação sendo formada entre alguns hoteleiros, os comerciantes que aderiram ao Convention Bureau, o Sebrae e poder público. O foco do poder público no turismo é a realização de eventos para minimizar a sazonalidade típica de cidades cuja vocação econômica é o turismo. Percebeu-se no destino que o movimento não está apenas concentrado na hotelaria, já possuindo aderência de integrantes do comércio local e também de associações locais, como a dos charreteiros.</p> |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b></p>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 13<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sem informação<br/> <b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> sim</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> A cidade resolveu o problema dos charreteiros, que atualmente estão integrados com o trade turístico</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</b></p> | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> foi mencionado a presença de dois conselhos: um fiscal e um de turismo</p> <p><b>Presidente do Comtur:</b> membro do poder público</p> <p><b>Possui Plano de Turismo:</b> não foi mencionado</p> <p><b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> não</p> <p><b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> Possui uma autarquia municipal – SERVATUR – Serviço Autônomo de Turismo; o Presidente é um hoteleiro e o Prefeito também. A atual administração municipal surgiu de uma ONG chamada Viva São Lourenço Viva, onde o empresariado local se uniu em prol do desenvolvimento turístico da cidade.</p> <p><b>Perfil dos empresários:</b> existem os empresários que não se envolvem com a dinâmica local, mas existe também um grupo de empresários mobilizado e articulado e que está na linha de frente do turismo da cidade.</p> <p><b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, trabalha na cadeia, mas não valoriza o turismo e não percebe a importância do turismo na sua rotina;</p> <p><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não mencionada</p> <p><b>Possui Convention Bureau:</b> sim – foi criado em 2010 – conta principalmente com representantes do comércio</p> <p><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não</p> <p><b>Outras observações:</b><br/>O presidente do Circuito das Águas atua no poder público municipal. Observa-se que o foco das ações dos circuitos podem ser concentradas no destino, mas o circuito ainda não é atuante.</p> |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE O** - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Sete Lagoas

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b>  | <b>População:</b> 214.152 habitantes<br><b>População urbana:</b> 97,57%<br><b>População rural:</b> 2,43%<br><b>Extensão territorial:</b> 537 km <sup>2</sup><br><b>Atividade econômica predominante:</b> Indústria e serviços<br><b>PIB per capita:</b> R\$21.391,80<br><b>IFDM (2009):</b> 0,7854<br><b>IFDM Educação (2009):</b> 0,8094<br><b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,7685<br><b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,7782                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b> | <b>Vocação:</b> Natureza e Aventura / Negócios<br><b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 24<br><b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 33<br><b>Acesso pavimentado:</b> sim<br><b>Aeroporto em funcionamento:</b> não<br><b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br><b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> sim (Rota Lund)<br><b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não<br><b>Possui Centro de Convenções:</b> não<br><b>Participa de Circuito Turístico:</b> Circuito das Grutas<br><b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 3                                                                                                                                                      |
| <b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b>                                      | <b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> não<br><b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> não<br><b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 6<br><b>Possui patrimônios tombados:</b> não<br><b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> não mencionado<br><b>Eventos permanentes:</b> 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>DIMENSÃO<br/>ORGANIZACIONAL</b>                                | <b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> sim<br><b>Presidente do Comtur:</b> Secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo<br><b>Possui Plano de Turismo:</b> em fase de elaboração<br><b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> sim (2011)<br><b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo<br><b>Perfil dos empresários:</b> visam apenas interesses individuais, pouco articulados.<br><b>Perfil da comunidade receptora:</b> não se envolve com o turismo.<br><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> não foi mencionado<br><b>Possui Convention Bureau:</b> não<br><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não foi mencionado |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE P - Quadro com Resumo das Principais Informações Coletadas Referentes ao Destino Indutor Tiradentes**

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>regional</b></p>  | <p><b>População:</b> 6.961 pessoas<br/> <b>População urbana:</b> 77,23%<br/> <b>População rural:</b> 22,77%<br/> <b>Extensão territorial:</b> 83 km<sup>2</sup><br/> <b>Atividade econômica predominante:</b> Serviços – Fomentado em 90% pela atividade turística<br/> <b>PIB per capita:</b> R\$9.410, 79<br/> <b>IFDM (2009):</b> 0,6043<br/> <b>IFDM Educação (2009):</b> 0,7365<br/> <b>IFDM Saúde (2009):</b> 0,3587<br/> <b>IFDM Emprego e renda (2009):</b> 0,7178<br/> <b>Outras Observações:</b> Empresários e pessoas de outras cidades e estados migraram para o destino para realizar investimentos no turismo – população local vive à margem do centro histórico, principal espaço onde acontece o turismo</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>ECONÔMICA –<br/>desenvolvimento<br/>turístico</b></p> | <p><b>Vocação:</b> Turismo Histórico e Cultural<br/> <b>Parque hoteleiro (MINAS GERAIS, 2012):</b> 125<br/> <b>Serviços de Alimentação (MINAS GERAIS, 2012):</b> 67<br/> <b>Acesso pavimentado:</b> sim<br/> <b>Aeroporto em funcionamento:</b> não (mas está próximo do de São João Del Rei)<br/> <b>Possui terminal rodoviário:</b> sim<br/> <b>Parcerias em projetos turísticos com outras cidades:</b> não foi mencionada<br/> <b>Ações de sensibilização da comunidade:</b> não foi mencionada<br/> <b>Possui Centro de Convenções:</b> em construção (particular)<br/> <b>Participa de Circuito Turístico:</b> sim – Trilha dos Inconfidentes<br/> <b>Atrativos naturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> não foi identificado</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> A cidade enfrenta o problema da sazonalidade, típica de cidades que vivem do turismo. Durante a semana a cidade não possui movimento e durante os fins de semana, dependendo do período, não consegue suportar a quantidade de turistas. Ainda existem problemas relacionados à falta de água nos períodos mais movimentados. Existe um direcionamento do poder público local para a realização de eventos que levem turistas para a cidade.</p> |
| <p><b>DIMENSÃO<br/>CULTURAL</b></p>                                      | <p><b>A história do município é um atrativo turístico reconhecido:</b> sim<br/> <b>Produção de artesanato efetivamente local:</b> sim<br/> <b>Atrativos culturais (MINAS GERAIS, 2012):</b> 11<br/> <b>Possui patrimônios tombados:</b> sim<br/> <b>Possui eventos culturais ou educacionais:</b> sim – os principais eventos já existiam eram fortes antes do período de análise, como o de cinema e o gastronômico. Mas a cidade recebe com frequência outros eventos que movimentam bastante a cidade nos fins de semana.</p> <p><b>Outras observações:</b><br/> O atual presidente da Câmara possui um projeto que busca relacionar o turismo com a educação de crianças da cidade, apresentando a história da cidade e seus principais patrimônios em um álbum de figurinhas.<br/> De acordo com os entrevistados, existe uma “marginalização da população local” em relação aos próprios atrativos turísticos e culturais da cidade. A população não usufrui das atividades culturais realizadas na cidade – funcionam como observadores ou trabalhadores. Esse processo é anterior ao período analisado, mas</p>                                                                                               |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | permanece.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</b> | <p><b>Possui Comtur com reuniões periódicas:</b> ativo desde 2010</p> <p><b>Presidente do Comtur:</b> membro da iniciativa privada</p> <p><b>Possui Plano de Turismo:</b> sim</p> <p><b>Foi contemplado com ICMS Turístico:</b> para o ano de 2012</p> <p><b>Perfil do Poder Público Municipal:</b> possui secretaria própria de turismo; possui um local para informações turísticas, mas que funciona em horários limitados; o Secretário de Turismo pertence à iniciativa privada e é da cidade.</p> <p><b>Perfil dos empresários:</b> existem os empresários que não se envolvem com a dinâmica local, mas existe também um grupo de empresários mobilizados e que está se organizando para contribuir com o desenvolvimento do turismo na cidade.</p> <p><b>Perfil da comunidade receptora:</b> enxerga a cidade como turística, trabalha na cadeia, mas vive à margem do centro histórico e como observador das atividades culturais e turísticas que acontecem na cidade;</p> <p><b>Atuação das escolas e universidades locais:</b> ainda é tímida</p> <p><b>Possui Convention Bureau:</b> criado em 2011 (está em fase de implantação) – é o mesmo de São João del Rei</p> <p><b>Realização de missões e viagens de estudo com atores locais:</b> não</p> <p><b>Outras observações:</b><br/>Verificou-se, por meio das entrevistas, que houve uma articulação entre poder público, iniciativa privada e entidades civis no período analisado. O trabalho do circuito turístico foi um dos determinantes para essa articulação, assim como o ICMS Turístico funcionou como um incentivo.</p> |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

**APÊNDICE Q** – Tabela completa dos destaques e limitações do Planejamento Público Estadual (2007-2010) mencionados pelos atores dos destinos indutores de Minas Gerais

| DESTAQUES                                                                                         |                    | LIMITAÇÕES                                                                                           |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Variáveis                                                                                         | Total de respostas | Variáveis                                                                                            | Total de respostas |
| divulgação / promoção turística / participação e ações em feiras                                  | 21                 | falta de recursos financeiros                                                                        | 15                 |
| fortalecimento dos circuitos / regionalização                                                     | 18                 | priorização de alguns destinos de interesse                                                          | 6                  |
| foi mais técnico e menos político                                                                 | 9                  | projetos não adequados à realidade local                                                             | 4                  |
| destinos indutores mineiros / Estudo de Competitividade                                           | 9                  | repetição de projetos de outras esferas de poder                                                     | 3                  |
| projeto específico para o destino                                                                 | 8                  | aplicação do planejamento - demandas impostas de cima pra baixo                                      | 3                  |
| foco no mercado / comercialização / criação de produtos e roteiros turísticos                     | 8                  | excesso de Circuitos Turísticos                                                                      | 2                  |
| Minas Recebe                                                                                      | 6                  | não continuidade dos trabalhos com a troca de governo                                                | 2                  |
| ICMS Turístico                                                                                    | 5                  | falta de mão-de-obra e sobrecarga de trabalho na SETUR                                               | 2                  |
| Rede de turismo de negócios                                                                       | 5                  | falta de sintonia com o Ministério do Turismo                                                        | 2                  |
| Salão Mineiro                                                                                     | 3                  | falta de investimentos em infraestrutura / não percebeu que as demandas reais eram em infraestrutura | 2                  |
| investimento em cursos, capacitações e qualificação nos destinos                                  | 3                  | problemas na Gestão da Informação e na atualização dos inventários – retrabalho                      | 2                  |
| realização de pesquisas                                                                           | 2                  | ampliou demais o número de destinos turísticos – qualquer destino pode ser turístico                 | 2                  |
| atores locais conseguiram ter mais acesso à SETUR e teve mais acompanhamento junto aos municípios | 2                  | capacitações mal direcionadas para os destinos / não observava as necessidades locais                | 3                  |
| diversificação da oferta turística e valorização de outros destinos além das cidades históricas   | 2                  | divulgação dos destinos mal feita                                                                    | 1                  |
| escutou os atores locais                                                                          | 1                  | extensão territorial dificulta as operações das ações                                                | 1                  |
| possibilitou o diálogo local aumentou a importância do turismo dentro do próprio estado           | 1                  | pedidos para o município em cima da hora                                                             | 1                  |
|                                                                                                   | 1                  | falta de integração com as outras secretarias estaduais                                              | 1                  |
| visão empreendedora                                                                               | 1                  | gerava muita expectativa, mas não cumpria as ações                                                   | 1                  |
| ações de melhoria na                                                                              | 1                  | difícil acesso dos gestores                                                                          | 1                  |

|                                                                                                |            |                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| infraestrutura                                                                                 |            | públicos municipais na Setur                                                       |           |
| definiu as diretrizes do turismo no estado, estabelecendo processos e metodologias de trabalho | 1          | falta de integração de projetos entre as cidades                                   | 1         |
| base teórica bem estruturada                                                                   | 1          | falta de nivelamento dos circuitos                                                 | 1         |
|                                                                                                |            | faltou estar mais presentes nos destinos indutores                                 | 1         |
|                                                                                                |            | dificuldade de envolver o trade turístico nos destinos                             | 1         |
|                                                                                                |            | falta de valorização do turismo por parte do Governo Estadual                      | 1         |
|                                                                                                |            | falta de uma política avaliando produto em potencial                               | 1         |
|                                                                                                |            | falta de credibilidade perante circuitos e secretarias locais                      | 1         |
|                                                                                                |            | falta de padronização dos circuitos                                                | 1         |
|                                                                                                |            | falta de retorno /feedback para os destinos sobre as ações planejadas e executadas | 1         |
|                                                                                                |            | foco na comercialização dos destinos                                               | 1         |
| <b>Total de 53 respondentes</b>                                                                | <b>108</b> | <b>Total de 50 respondentes</b>                                                    | <b>64</b> |

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2012).

## **APÊNDICE R – Roteiro utilizado nas entrevistas com os atores dos destinos indutores**

### **BLOCO 1 – Poder público e planejamento no turismo**

Temas tratados:

- Importância do planejamento no turismo
- O que não pode faltar no planejamento público do turismo
- Função do planejamento público executivo estadual
- Como o planejamento público executivo estadual interfere no desenvolvimento de destinos
- Participação (atores dos destinos no âmbito estadual) - Deve existir? Existe? Como deve ser?
- Conhecimento dos atores sobre o planejamento público da SETUR no período 2007-2010 – apresentação de destaques e limitações; existência de participação; perfil da gestão de acordo com o papel do Estado no turismo.

### **BLOCO 2 – Desenvolvimento turístico**

Temas tratados:

- O que é desenvolvimento turístico
- Relação entre desenvolvimento turístico e desenvolvimento socioeconômico
- Relação do poder público estadual e dos atores dos destinos em prol de ações para o desenvolvimento turístico no âmbito local
- Existência ou não de desenvolvimento turístico de acordo com as percepções dos atores
- Relação do desenvolvimento (ou não) do destino e as ações da SETUR.

## **APÊNDICE S – Roteiro utilizado nas entrevistas com os gestores da SETUR**

### **BLOCO 1 – Planejamento Público Estadual**

Temas tratados:

#### **1.1 – Questões administrativas:**

- Importância do planejamento público para o turismo estadual
- Sobre elaboração do planejamento da SETUR no período (2007-2010)
- Sobre programas, projetos e política do planejamento da SETUR no período (2007-2010)
- Sobre prioridades e ações de destaque do planejamento da SETUR no período (2007-2010)
- Diferenças entre Projeto Estruturador e Planejamento Estratégico da SETUR
- Sobre controle, avaliação e monitoramento no planejamento
- Dificuldades enfrentadas na elaboração e implementação do planejamento da SETUR no período (2007-2010)
- Importância do marketing e promoção no planejamento da SETUR no período (2007-2010) e para o desenvolvimento turístico

#### **1.2 – Questões institucionais:**

- Participação dos atores estaduais e municipais no planejamento da SETUR no período (2007-2010)
- Atuação do Conselho Estadual de Turismo e FECITUR
- Entidades que contribuíram no planejamento da SETUR no período (2007-2010)
- Participação dos demais órgãos do governo estadual no planejamento da SETUR no período (2007-2010)

#### **1.3 – Questões técnicas:**

- Profissionais envolvidos no planejamento da SETUR no período (2007-2010) – profissões
- Cumprimento dos objetivos estabelecidos
- Fontes de informação que contribuíram o planejamento da SETUR no período (2007-2010)
- Estudos utilizados no planejamento da SETUR no período (2007-2010)

#### **1.4 – Sobre programas, projetos e ações da SETUR no período 2007-2010:**

- Programas, projetos ou ações de destaque do período
- Destino indutor (definição; motivações da aplicação do projeto destinos indutores em Minas Gerais; critérios de escolha)
- ICMS Turístico

### **BLOCO 2 – Desenvolvimento turístico**

Temas tratados:

- O que é desenvolvimento turístico
- Relação entre desenvolvimento turístico e desenvolvimento socioeconômico
- Relação do poder público estadual e dos atores dos destinos em prol de ações para o desenvolvimento turístico
- Existência ou não de desenvolvimento turístico em Minas Gerais no período estudado
- Relação com os destinos indutores

**APÊNDICE T – Tabela com número de estabelecimentos e número de empregados (2006/2009) nos destinos indutores de Minas Gerais<sup>56</sup>**

| ATIVIDADE                                                                                   | NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS |        |               | NÚMERO DE EMPREGADOS |         |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------|---------------|----------------------|---------|----------------|
|                                                                                             | ANO                        |        | VARIAÇÃO      | ANO                  |         | VARIAÇÃO       |
|                                                                                             | 2006                       | 2009   | 2009/2006     | 2006                 | 2009    | 2009/2006      |
| Total das atividades turísticas                                                             | 33.186                     | 35.082 | <b>5,7%</b>   | 126.613              | 150.354 | <b>18,8%</b>   |
| Atividades parcialmente turísticas                                                          | 30.248                     | 31.644 | <b>4,6%</b>   | 104.307              | 121.781 | <b>16,8%</b>   |
| Atividade tipicamente turística                                                             | 2.938                      | 3.438  | <b>17,0%</b>  | 22.306               | 28.573  | <b>28,1%</b>   |
| Comércio e Serviços                                                                         | 9.888                      | 9.646  | <b>-2,4%</b>  | 21.807               | 22.962  | <b>5,3%</b>    |
| Comércio varejista de artigos recreativos e esportivos                                      | 736                        | 929    | <b>26,2%</b>  | 2.007                | 2.027   | <b>1,0%</b>    |
| Comércio varejista de calçados e artigos esportivos                                         | 1.331                      | 1.607  | <b>20,7%</b>  | 5.327                | 6.524   | <b>22,5%</b>   |
| Comércio varejista de outros produtos novos não especificados anteriormente                 | 7.690                      | 6.988  | <b>-9,1%</b>  | 13.965               | 13.929  | <b>-0,3%</b>   |
| Seguros não-vida                                                                            | 131                        | 123    | <b>-6,1%</b>  | 508                  | 482     | <b>-5,1%</b>   |
| Transporte                                                                                  | 1.811                      | 2.326  | <b>28,4%</b>  | 35.310               | 40.555  | <b>14,9%</b>   |
| Transp. metro-ferroviário de passageiros                                                    | 13                         | 14     | <b>7,7%</b>   | 697                  | 758     | <b>8,8%</b>    |
| Transp. rodov. Coletivo municipal e metropolitano                                           | 334                        | 355    | <b>6,3%</b>   | 18.070               | 19.470  | <b>7,7%</b>    |
| Transp. rodov. Coletivo intermunicipal, interestadual e internacional                       | 306                        | 277    | <b>-9,5%</b>  | 8.144                | 10.801  | <b>32,6%</b>   |
| Transp. rodov. De taxi                                                                      | 115                        | 255    | <b>121,7%</b> | 319                  | 541     | <b>69,6%</b>   |
| Transp. rodov. Coletivo, sob fretamento e outros                                            | 351                        | 425    | <b>21,1%</b>  | 3.580                | 2.003   | <b>-44,1%</b>  |
| Trens turísticos, teleféricos e similares                                                   | 8                          | 4      | <b>-50,0%</b> | 7                    | 7       | <b>0,0%</b>    |
| Transp. aquaviários não especificados anteriormente                                         | 3                          | 0      | <b>0,0%</b>   | 0                    | 0       | <b>0,0%</b>    |
| Transp. aéreo de passageiros regular                                                        | 17                         | 23     | <b>35,3%</b>  | 558                  | 1.244   | <b>122,9%</b>  |
| Transp. aéreo de passageiros não-regular                                                    | 40                         | 30     | <b>-25,0%</b> | 464                  | 349     | <b>-24,8%</b>  |
| Locação de automóveis sem condutor                                                          | 322                        | 542    | <b>68,3%</b>  | 1.785                | 2.360   | <b>32,2%</b>   |
| Locação de meios de transp.exceto automóveis, sem condutor                                  | 45                         | 76     | <b>68,9%</b>  | 89                   | 268     | <b>201,1%</b>  |
| Ativid. auxiliares dos transp.. terrestres não esp. ant.                                    | 214                        | 282    | <b>31,8%</b>  | 1.137                | 2.151   | <b>89,2%</b>   |
| Atividades auxiliares dos transportes aéreos                                                | 43                         | 48     | <b>11,6%</b>  | 460                  | 603     | <b>31,1%</b>   |
| Hospedagem                                                                                  | 1.205                      | 1.227  | <b>1,8%</b>   | 9.809                | 11.004  | <b>12,2%</b>   |
| Hotéis e similares                                                                          | 842                        | 909    | <b>8,0%</b>   | 8.765                | 9.916   | <b>13,1%</b>   |
| Outros tipos de alojamento não espec. anterior.                                             | 363                        | 318    | <b>-12,4%</b> | 1.044                | 1.088   | <b>4,2%</b>    |
| Serviço de Alimentação                                                                      | 11.478                     | 12.954 | <b>12,9%</b>  | 38.757               | 48.827  | <b>26,0%</b>   |
| Restaurantes e outros estab. De serviços e alimentação e bebida                             | 10.695                     | 11.977 | <b>12,0%</b>  | 33.444               | 41.734  | <b>24,8%</b>   |
| Serviços ambulantes de alimentação                                                          | 195                        | 181    | <b>-7,2%</b>  | 585                  | 319     | <b>-45,5%</b>  |
| Serviços de catering, buffe, e outros serviços de comida preparada                          | 588                        | 796    | <b>35,4%</b>  | 4.728                | 6.774   | <b>43,3%</b>   |
| Entretenimento                                                                              | 7.929                      | 7.899  | <b>-0,4%</b>  | 19.044               | 24.572  | <b>29,0%</b>   |
| Atividade de exibição cinematográfica                                                       | 62                         | 75     | <b>21,0%</b>  | 402                  | 579     | <b>44,0%</b>   |
| Atividades fotográficas e similares                                                         | 315                        | 374    | <b>18,7%</b>  | 568                  | 635     | <b>11,8%</b>   |
| Aluguel de equipamentos recreativos e esportivos                                            | 21                         | 40     | <b>90,5%</b>  | 21                   | 108     | <b>414,3%</b>  |
| Atividades de organiz. de eventos, exceto cult. e esp.                                      | 313                        | 676    | <b>116,0%</b> | 470                  | 1.649   | <b>250,9%</b>  |
| Atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente | 5.432                      | 4.864  | <b>-10,5%</b> | 14.122               | 17.531  | <b>24,1%</b>   |
| Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares                                      | 576                        | 687    | <b>19,3%</b>  | 737                  | 586     | <b>-20,5%</b>  |
| Gestão de espaços para atividades artísticas                                                | 24                         | 27     | <b>12,5%</b>  | 11                   | 364     | <b>3209,1%</b> |
| Ativ. de museus e de exploração, restauração e conservação de lugares                       | 25                         | 27     | <b>8,0%</b>   | 190                  | 196     | <b>3,2%</b>    |

<sup>56</sup> Os dados estão relacionados apenas aos 16 destinos analisados neste pesquisa: Araxá, Belo Horizonte, Caeté, Camanducaia, Capitólio, Caxambu, Diamantina, Juiz de Fora, Maria da Fé, Ouro Preto, Poços de Caldas, Santana do Riacho, São João del Rei, São Lourenço, Sete Lagoas e Tiradentes.

|                                                                           |     |       |              |       |       |                |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|-------|--------------|-------|-------|----------------|
| Ativ. de jardins botânicos, zoo, parq. Nacional, reserva ecológica e APAs | 28  | 29    | <b>3,6%</b>  | 8     | 218   | <b>2625,0%</b> |
| Atividades esportivas não especificadas anteriormente                     | 280 | 281   | <b>0,4%</b>  | 563   | 484   | <b>-14,0%</b>  |
| Parques de diversão e parques temáticos                                   | 16  | 24    | <b>50,0%</b> | 196   | 195   | <b>-0,5%</b>   |
| Atividades de recreação e lazer não espec. anterior.                      | 837 | 795   | <b>-5,0%</b> | 1.756 | 2.035 | <b>15,9%</b>   |
| Agências de viagem                                                        | 875 | 1.030 | <b>5,7%</b>  | 1.886 | 2.434 | <b>18,8%</b>   |
| Agências de viagens                                                       | 811 | 946   | <b>4,6%</b>  | 1.827 | 2.358 | <b>16,8%</b>   |
| Operadores turísticos                                                     | 19  | 19    | <b>17,0%</b> | 15    | 9     | <b>28,1%</b>   |
| Serviços de reservas e outros serv. não esp. anterior.                    | 45  | 65    | <b>-2,4%</b> | 44    | 67    | <b>5,3%</b>    |

Fonte: KULTUR (2010).

**APÊNDICE U** – Tabela com índice FIRJAN dos anos de 2006 e 2009 nos destinos indutores mineiros.

| MUNICÍPIO/ATIVIDADE | ANO    |        | VARIAÇÃO  |
|---------------------|--------|--------|-----------|
|                     | 2006   | 2009   | 2009/2006 |
| Araxá               |        |        |           |
| IFDM                | 0,734  | 0,7423 | 1,13%     |
| Educação            | 0,8471 | 0,9103 | 7,46%     |
| Saúde               | 0,8224 | 0,8399 | 2,13%     |
| Emprego e Renda     | 0,5324 | 0,4766 | -10,48%   |
| Belo Horizonte      |        |        |           |
| IFDM                | 0,8417 | 0,8529 | 1,12%     |
| Educação            | 0,7534 | 0,8058 | 6,96%     |
| Saúde               | 0,8527 | 0,8725 | 2,32%     |
| Emprego e Renda     | 0,9191 | 0,8803 | -4,22%    |
| Caeté               |        |        |           |
| IFDM                | 0,6859 | 0,7005 | 2,13%     |
| Educação            | 0,7647 | 0,7922 | 3,60%     |
| Saúde               | 0,8136 | 0,8405 | 3,31%     |
| Emprego e Renda     | 0,4794 | 0,4689 | -2,19%    |
| Camanducaia         |        |        |           |
| IFDM                | 0,632  | 0,6814 | 7,82%     |
| Educação            | 0,6759 | 0,803  | 18,80%    |
| Saúde               | 0,742  | 0,8384 | 12,99%    |
| Emprego e Renda     | 0,478  | 0,4028 | -7,52%    |
| Capitólio           |        |        |           |
| IFDM                | 0,6453 | 0,6888 | 6,74%     |
| Educação            | 0,8008 | 0,8816 | 10,09%    |
| Saúde               | 0,71   | 0,8164 | 14,99%    |
| Emprego e Renda     | 0,4251 | 0,3684 | -13,34%   |
| Diamantina          |        |        |           |
| IFDM                | 0,6535 | 0,7198 | 10,15%    |
| Educação            | 0,714  | 0,7727 | 8,22%     |
| Saúde               | 0,7494 | 0,7091 | -5,38%    |
| Emprego e Renda     | 0,4972 | 0,6776 | 36,28%    |
| Juiz de For a       |        |        |           |
| IFDM                | 0,8176 | 0,8249 | 0,89%     |
| Educação            | 0,7505 | 0,8022 | 6,89%     |
| Saúde               | 0,8605 | 0,8736 | 1,52%     |
| Emprego e Renda     | 0,8419 | 0,799  | -5,10%    |
| Maria da Fé         |        |        |           |
| IFDM                | 0,6503 | 0,66   | 1,49%     |
| Educação            | 0,7361 | 0,805  | 9,36%     |
| Saúde               | 0,8346 | 0,8311 | -0,42%    |

|                   |        |        |         |
|-------------------|--------|--------|---------|
| Emprego e Renda   | 0,3804 | 0,3439 | -9,60%  |
| Ouro Preto        |        |        |         |
| IFDM              | 0,7197 | 0,7386 | 2,63%   |
| Educação          | 0,7169 | 0,823  | 14,80%  |
| Saúde             | 0,7289 | 0,8204 | 12,55%  |
| Emprego e Renda   | 0,7134 | 0,5725 | -19,75% |
| Poços de Caldas   |        |        |         |
| IFDM              | 0,7973 | 0,7747 | -2,83%  |
| Educação          | 0,8154 | 0,8908 | 9,25%   |
| Saúde             | 0,8015 | 0,7897 | -1,47%  |
| Emprego e Renda   | 0,7749 | 0,6437 | -16,93% |
| Santana do Riacho |        |        |         |
| IFDM              | 0,5815 | 0,5906 | 1,56%   |
| Educação          | 0,6444 | 0,6872 | 6,64%   |
| Saúde             | 0,746  | 0,8273 | 10,90%  |
| Emprego e Renda   | 0,3541 | 0,2574 | -27,31% |
| São João del Rei  |        |        |         |
| IFDM              | 0,6679 | 0,712  | 6,60%   |
| Educação          | 0,7921 | 0,846  | 6,80%   |
| Saúde             | 0,6745 | 0,7241 | 7,35%   |
| Emprego e Renda   | 0,5371 | 0,5657 | 5,32%   |
| São Lourenço      |        |        |         |
| IFDM              | 0,6795 | 0,7448 | 9,61%   |
| Educação          | 0,7505 | 0,8506 | 13,34%  |
| Saúde             | 0,8488 | 0,8658 | 2,00%   |
| Emprego e Renda   | 0,4393 | 0,518  | 17,91%  |
| Sete Lagoas       |        |        |         |
| IFDM              | 0,7699 | 0,7854 | 2,01%   |
| Educação          | 0,7504 | 0,8094 | 7,86%   |
| Saúde             | 0,7595 | 0,7685 | 1,18%   |
| Emprego e Renda   | 0,7999 | 0,7782 | -2,71%  |
| Tiradentes        |        |        |         |
| IFDM              | 0,5886 | 0,6043 | 2,67%   |
| Educação          | 0,7211 | 0,7365 | 2,14%   |
| Saúde             | 0,7021 | 0,7178 | 2,24%   |
| Emprego e Renda   | 0,3426 | 0,3587 | 4,70%   |

Fonte: FIRJAN (2009, 2011).

**APÊNDICE V** – Relação dos entrevistados e seus respectivos códigos de referência utilizados na pesquisa.

| RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA                   |                      |                                          |
|---------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|
| Atores do Governo Estadual / SETUR no período 2007-2010 |                      |                                          |
| Entrevistados<br>(Código)                               | Área de Atuação      | Atuação                                  |
| E1, E2 e E3                                             | Políticas de Turismo | Gestores estratégicos                    |
| Atores municipais e estaduais - Destinos Indutores      |                      |                                          |
| Entrevistados<br>(Código)                               | Destino              | Tipo de Entidade                         |
| E4                                                      | Destino A            | Entidade Civil                           |
| E5                                                      | Destino A            | Poder Público Municipal                  |
| E6                                                      | Destino A            | Entidade Civil                           |
| E7                                                      | Destino A            | Entidade Civil                           |
| E8                                                      | Destino A            | Entidade Civil                           |
| E9                                                      | Minas Gerais         | Entidade Civil                           |
| E10                                                     | Minas Gerais         | Entidade Civil                           |
| E11                                                     | Minas Gerais         | Entidade Civil                           |
| E12                                                     | Minas Gerais         | Entidade Civil                           |
| E13                                                     | Minas Gerais         | Entidade Civil                           |
| E14                                                     | Destino B            | Poder Público Municipal e Entidade Civil |
| E15                                                     | Destino B            | Entidade Civil                           |
| E16                                                     | Destino C            | Poder Público Municipal                  |
| E17                                                     | Destino C            | Entidade Civil                           |
| E18                                                     | Destinos C e J       | Entidade Civil                           |
| E19                                                     | Destino D            | Entidade Civil                           |
| E20                                                     | Destino D            | Entidade Civil                           |
| E21                                                     | Destino D            | Poder Público Municipal                  |
| E22                                                     | Destino E            | Poder Público Municipal                  |
| E23                                                     | Destino E            | Poder Público Municipal                  |
| E24                                                     | Destino E            | Entidade Civil                           |
| E25                                                     | Destino F            | Entidade Civil                           |
| E26                                                     | Destino F            | Entidade Civil                           |
| E27                                                     | Destino F            | Poder Público Municipal                  |
| E28                                                     | Destinos F e N       | Entidade Civil                           |
| E29                                                     | Destino G            | Entidade Civil                           |
| E30                                                     | Destino G            | Poder Público Municipal                  |
| E31                                                     | Destino G            | Entidade Civil                           |
| E32                                                     | Destino G            | Entidade Civil                           |
| E33                                                     | Destino G            | Entidade Civil                           |
| E34                                                     | Destino H            | Entidade Civil                           |
| E35                                                     | Destino H            | Poder Público Municipal e Entidade Civil |
| E36                                                     | Destino H            | Entidade Civil                           |
| E37                                                     | Destino I            | Entidade Civil                           |
| E38                                                     | Destino I            | Entidade Civil                           |
| E39                                                     | Destino I            | Entidade Civil                           |

|     |                |                                          |
|-----|----------------|------------------------------------------|
| E40 | Destino J      | Poder Público Municipal                  |
| E41 | Destino J      | Entidade Civil                           |
| E42 | Destino J      | Entidade Civil                           |
| E43 | Destino J      | Entidade Civil                           |
| E44 | Destino K      | Poder Público Municipal                  |
| E45 | Destino K      | Poder Público Municipal                  |
| E46 | Destino K      | Entidade Civil                           |
| E47 | Destino K      | Entidade Civil                           |
| E48 | Destino L      | Entidade Civil                           |
| E49 | Destino L      | Poder Público Municipal                  |
| E50 | Destino L      | Entidade Civil                           |
| E51 | Destino M      | Poder Público Municipal                  |
| E52 | Destino M      | Entidade Civil                           |
| E53 | Destinos M e P | Entidade Civil                           |
| E54 | Destinos M e P | Entidade Civil                           |
| E55 | Destino N      | Poder Público Municipal e Entidade Civil |
| E56 | Destino N      | Poder Público Municipal                  |
| E57 | Destino N      | Entidade Civil                           |
| E58 | Destino O      | Poder Público Municipal                  |
| E59 | Destino O      | Poder Público Municipal e Entidade Civil |
| E60 | Destino O      | Entidade Civil                           |
| E61 | Destinos L e P | Entidade Civil                           |
| E62 | Destino P      | Entidade Civil                           |
| E63 | Destino P      | Poder Público Municipal                  |

Fonte: Elaboração própria (2012).

## **APÊNDICE X** – Procedimentos metodológicos – observações de campo e conversas informais.

Para complementar as informações coletadas nas entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica sobre os destinos indutores mineiros, recorreu-se a observações de campo e conversas informais com moradores e profissionais atuantes nos serviços que se relacionam à cadeia turística.

Ambos os procedimentos foram possibilitados pela coleta dos dados *in loco*, subsidiando a pesquisa com informações referentes aos equipamentos turísticos, às impressões dos residentes sobre o turismo no período analisado e à utilização de serviços turísticos nos destinos pelos pesquisadores.

As **observações de campo** consideraram todo o processo de elaboração das viagens dos pesquisadores aos destinos: busca de informações na internet, reservas de hospedagem, informações sobre meios de transporte, forma de deslocamento, utilização de serviços de alimentação e hospedagem, além de visitas a alguns atrativos turísticos dos destinos. Por meio da utilização dos equipamentos, os pesquisadores puderam captar informações principalmente sobre a qualidade dos serviços turísticos de tais destinos.

As **conversas informais** ocorreram com residentes e profissionais atuantes na cadeia turística como taxistas, garçons, artesãos, comerciantes, recepcionistas e gerentes de hotéis e pousadas, guias turísticos, charreteiros, professores universitários e moradores. Estas conversas ocorriam informalmente durante a utilização dos equipamentos turísticos pelos pesquisadores e foram muito importantes para a complementação dos dados obtidos tanto nas entrevistas, quanto nas observações dos equipamentos. As conversas informais não seguiam nenhum roteiro, mas enfocavam questionamentos sobre o turismo e a percepção de tais pessoas sobre a atividade no destino.

**ANEXO 1 – Quadro com os indicadores da dimensão econômica / desenvolvimento regional do modelo APL-TUR (TOMAZZONI, 2009)**

| <b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desenvolvimento Regional</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Elementos</b>                | <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Delimitação espacial            | Municípios integrantes e extensão territorial<br>Identidades culturais e origens étnicas<br>Atividades econômicas predominantes<br>Características ambientais (clima, relevo, vegetação, fauna)<br>Critérios políticos-governamentais<br>Decisões das comunidades municipal e regional                                                                                                                                                           |
| Disparidades intrarregionais    | PIB e renda <i>per capita</i><br>Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)<br>População e taxa de crescimento populacional por município<br>Expectativa de vida<br>Orçamentos das prefeituras municipais<br>Setores de atividades econômicas e empresas<br>Empregos por segmento                                                                                                                                                                    |
| Externalidades                  | Abastecimento de energia (rede elétrica, gás)<br>Capilaridade do transporte público<br>Acessos e rodovias<br>Abastecimento de água potável<br>Saneamento básico e esgoto<br>Rede de ensino (escolas, cursos técnicos e profissionalizantes)<br>Disponibilidade de mão-de-obra qualificada<br>Saúde (hospitais e posto)<br>Distritos industriais e incentivos para instalações de empresas<br>Empregabilidade (capacidade de geração de empregos) |
| Sustentabilidade ambiental      | Preservação das áreas verdes<br>Criação de parques ecológicos<br>Regulamentações e planos diretores para preservação do ecossistema<br>Controles do uso de agrotóxicos<br>Aspecto visual das áreas urbanas<br>Coleta e manuseio de resíduos sólidos e líquidos<br>Preservação de rios, lagos e mananciais líquidos                                                                                                                               |
| Inclusão social                 | Habitação, loteamentos populares, favelas<br>Ingresso de imigrantes e impactos<br>Programas de assistência a famílias e menores carentes<br>Geração de empregos e trabalho informal e organizações de cadastramento<br>Diversificação do mercado de trabalho<br>Incentivos à fixação dos agricultores no meio rural<br>Violência e segurança pública                                                                                             |

Fonte: Tomazzoni (2009)

**ANEXO 2 – Quadro com os indicadores da dimensão econômica / desenvolvimento do turismo do modelo APL-TUR (TOMAZZONI, 2009)**

| <b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desenvolvimento do Turismo</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Elementos</b>                  | <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Configurações da oferta e demanda | Número de hotéis e pousadas, unidades habitacionais e leitos hospedeiros<br>Número de restaurantes, lanchonetes e capacidade de atendimento<br>Situação da concorrência entre as empresas<br>Principais atrativos naturais<br>Potencialidade e vocações turísticas<br>Oportunidade de novos negócios |
| Desempenho                        | Turistas que ingressam anualmente<br>Gastos médios com turistas<br>Taxas médias de ocupação dos meios de hospedagem nas temporadas de cada estação<br>Fluxo turísticos em roteiros e atrativos<br>Empregos gerados pelo setor                                                                        |
| Exportação                        | Procedência e tempo de permanência dos turistas<br>Eficácia das iniciativas de <i>marketing</i><br>Atuação de agência de turismo<br>Parcerias das organizações para comercialização                                                                                                                  |
| Circuito produtivo                | Reinvestimento e retornos do turismo<br>Impulso do turismo à diversificação das atividades<br>Presença de filiais de grupos empresariais externos<br>Disponibilidade de fornecedores locais de equipamentos, insumos e matérias-primas                                                               |
| Interatividade Extrarregional     | Contribuição das regiões vizinhas ao ingresso de turistas na região<br>Participação e influência da região no fluxo turístico às regiões vizinhas<br>Parcerias da região com outras regiões para intercâmbio, cooperação e projetos                                                                  |

Fonte: Tomazzoni (2009)

**ANEXO 3 – Quadro com os indicadores da dimensão cultural do modelo APL-TUR (TOMAZZONI, 2009)**

| <b>DIMENSÃO CULTURAL</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elementos</b>                     | <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Aspectos históricos                  | Principais fatos da história de cada município, considerando evolução política e socioeconômica<br>Bibliotecas e publicações<br>Evolução dos eventos (festas populares) e do turismo (criação de empreendimento, empreendedores pioneiros)<br>Valorização da história como atrativo                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Acervos e incentivos                 | Organizações especializadas em guardar documentos e realizar pesquisas (centros culturais, arquivos históricos)<br>Estudos sobre lendas, dialetos, mitos, crenças, tradições, religiões e patrimônios históricos<br>Realização de eventos de caráter científico-cultural (seminários, congressos)<br>Articulação e união municipal e regional das entidades culturais<br>Programas municipais e legislações de apoio<br>Elaboração e visualização de projetos por meio de leis estaduais e federais<br>Atuação e investimentos da iniciativa privada |
| Preservação estética e autenticidade | Conservação do patrimônio edificado urbano antigo<br>Harmonia, coerência e identidade cultural das construções modernas<br>Pórticos e parques temáticos de evocação étnica<br>Museus e fundamentação histórica local<br>Valorização dos patrimônios da arquitetura do meio rural<br>Legislação de tombamento do patrimônio histórico<br>Manutenção de parques, praças e avenidas                                                                                                                                                                     |
| Produtos e atrativos culturais       | Produção de artesanato com autenticidade e originalidade<br>Organização da produção do artesanato<br>Gastronomia típica, com cardápios de base histórica e sabores locais<br>Roteiros e passeios urbanos e rurais com relatos da história e demonstração do estilo de vida local<br>Ambientação de espaços turísticos (hotéis, restaurantes)                                                                                                                                                                                                         |
| Animação                             | Organizações dedicadas à produção artística (música, canto, dança)<br>Apresentações de grupos artísticos – corais, bandinhas, teatros – para os turistas<br>Espaços para apresentações artísticas em estabelecimentos turísticos (meios de hospedagem e alimentação)<br>Intercâmbio e integração regional por meio da arte local                                                                                                                                                                                                                     |
| Motivação e satisfação da comunidade | Espontaneidade dos núcleos urbanos e rurais em receber e interagir com os turistas<br>Contribuições dos grupos artísticos-culturais para a autoestima por meio do turismo<br>Oportunidades de participação da comunidade em programações artístico-culturais                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Tomazzoni (2009)

**ANEXO 4 – Quadro com os indicadores da dimensão organizacional do modelo APL-TUR (TOMAZZONI, 2009)**

| <b>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elementos</b>               | <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Poder e Capital Social         | <p>Atores responsáveis pelas decisões de investimentos e realização de projetos turísticos</p> <p>Articulação das entidades para coordenação de iniciativas como eventos e campanhas promocionais</p> <p>Influência das vinculações político-partidárias e conflitos de interesses entre grupos econômicos</p> <p>Atuação e apoio da mídia em benefício das iniciativas</p> <p>Dedicação voluntária e colaboração de representantes da comunidade a comissões ou entidades</p> <p>Comunicação entre os segmentos regionais e comunidades</p>                                           |
| Gestão sistêmica               | <p>Estrutura operacional de comitês, conselhos para coordenação central do turismo regional</p> <p>Definições de funções, responsabilidades e tarefas</p> <p>Apoio técnico para a realização de projetos com objetivos comuns de abrangência regional</p> <p>Ações para fomento do associativismo</p> <p>Representatividade da participação das organizações nos programas regionais</p> <p>Comunicação entre os segmentos regionais e comunidades</p>                                                                                                                                 |
| Divulgação e Imagem            | <p>Posicionamento da região em relação a outros polos</p> <p>Importância e eficácia da divulgação</p> <p>Principais veículos, abrangência e viabilidade</p> <p>Responsabilidade dos emissores e adequação dos conteúdos das matérias enviadas à imprensa</p> <p>Qualidade e viabilidade financeira da produção publicitária</p> <p>Criatividade na formação de parcerias para espaços na mídia</p> <p>Aspectos e atributos turísticos mais evidenciados pelos veículos de comunicação</p>                                                                                              |
| Mercadologia e comercialização | <p>Realização de pesquisas de satisfação dos turistas pela organizações e empresas</p> <p>Influência das opiniões dos turistas sobre empresas e segmentos</p> <p>Realização de eventos (festas, feiras, congressos) e organização de calendário regional</p> <p>Captação de feiras e congressos</p> <p>Campanhas de redução turística para redução da sazonalidade e aumento da ocupação</p> <p>Atuação de empresas especializadas – birôs de convenções e agências</p> <p>Participação regional integrada em feiras e eventos</p> <p>Adequação da oferta aos segmentos de mercado</p> |
| Planejamento                   | <p>Aprendizado com a superação de crises e adversidades</p> <p>Realização de planejamento estratégico pelas organizações da gestão sistêmica do turismo</p> <p>Diagnóstico da qualidade da oferta</p> <p>Modelos e prioridades das gestões públicas municipais</p> <p>Disponibilidade e acesso a linhas de crédito bancário</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Empreendedorismo e inovação    | <p>Perfil cultural dos empresários</p> <p>Perfil comportamental das comunidades (iniciativa ou comodismo)</p> <p>Postura frente a desafios e incertezas (persistência ou imediatismo)</p> <p>Monitoramento de oportunidades e ameaças das mudanças</p> <p>Criação de atrativos por meio de parcerias entre poder público e iniciativa privada</p> <p>Criação de novos produtos e serviços turísticos (roteiros, gastronomia, hospedagem, programações)</p>                                                                                                                             |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | Prospecção de novos mercados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Conhecimento | <p>Estratégias integradas de competitividade do turismo regional</p> <p>Programas de qualificação profissional para as diversas áreas e níveis</p> <p>Programa de capacitação de empreendedores</p> <p>Oferta e demanda de programas e cursos de capacitação e qualificação em várias áreas e níveis.</p> <p>Valorização da atualização e do aprendizado pelos empreendedores</p> <p>Atuação das escolas e universidades locais</p> <p>Realização de viagens e missões de estudo e pesquisa por empresários e gestores públicos</p> <p>Reconhecimento pelos contextos nacional e internacional da região e dos municípios como referenciais</p> <p>Influência dos gestores locais na difusão de informações por meio de participação em reuniões e congressos</p> |

Fonte: Tomazzoni (2009)