

**MARÍLIA CLÁUDIA OLIVEIRA PAES DE LIMA**

**INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA LOCAL EM ECOSISTEMAS  
EMPREENDEDORES EM TURISMO: A DIVERSIFICAÇÃO ECONÔMICA COMO  
VIA DE DESENVOLVIMENTO**

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*.

Orientadora: Ana Cláudia Azevedo

**VIÇOSA- MINAS GERAIS  
2023**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade  
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

L732i  
2023

Lima, Marília Cláudia Oliveira Paes de, 1973-  
Instâncias de governança local em ecossistemas  
empreendedores em turismo: a diversificação como via de  
desenvolvimento / Marília Cláudia Oliveira Paes de Lima. –  
Viçosa, MG, 2023.

1 dissertação eletrônica (117 f.): il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Ana Cláudia Azevedo.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,  
Departamento de Administração e Contabilidade, 2023.

Inclui bibliografia.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2023.386>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Turismo - Desenvolvimento - Ouro Preto (MG).  
2. Empreendedorismo. 3. Administração local - Ouro Preto  
(MG). 4. Ecoturismo - Ouro Preto (MG). 5. Turismo cultural -  
Ouro Preto (MG). I. Azevedo, Ana Cláudia, 1987-  
II. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de  
Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 338.47918151


**MARÍLIA CLÁUDIA OLIVEIRA PAES DE LIMA**

**INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA LOCAL EM ECOSISTEMAS  
EMPREENDEDORES EM TURISMO: A DIVERSIFICAÇÃO ECONÔMICA COMO  
VIA DE DESENVOLVIMENTO**

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: 03 de março de 2023

Assentimento:

Documento assinado digitalmente  
 MARILIA CLAUDIA OLIVEIRA PAES DE LIMA  
Data: 19/06/2023 16:03:23-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Marília Cláudia Oliveira Paes de Lima  
Autora

Documento assinado digitalmente  
 ANA CLAUDIA AZEVEDO  
Data: 20/06/2023 17:28:08-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Ana Cláudia Azevedo  
Orientadora

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e pelas bênçãos em meu caminho.

À universidade pública brasileira, por tantas oportunidades para toda minha família, oportunidades estas além das fronteiras acadêmicas.

Ao meu esposo Leonardo e aos meus filhos Rafael, Marina e Bruno, pelo amor, força e incentivo no dia a dia deste processo.

Aos meus pais João (*in memoriam*) e Marlene que me deram o exemplo do hábito à leitura.

Aos meus irmãos Carminha e Willian, pelo apoio e cuidado com nossa mãe.

À professora Ana Cláudia Azevedo, pela orientação, dedicação, exemplo e paciência durante todo o mestrado.

À Universidade Federal de Viçosa pela excelência no ensino e pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFV que contribuíram de alguma forma na minha formação, sendo nas aulas, nos seminários, nas bancas e nos ensinamentos e exemplos proferidos.

Aos funcionários do Departamento de Administração pela cordialidade prestada ao longo do curso.

Ao grupo de Pesquisa em Redes, Estratégia, Inovação e Desenvolvimento pelos ensinamentos e compartilhamento neste último ano do mestrado.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), pelo apoio financeiro para realização do meu mestrado.

Às amigas da salinha da pós-graduação, que se tornaram amigas por todo o sempre, Cinara, Elaine, Eva, Liliane e Tamires. A presença de vocês fez com que a vida em Viçosa ficasse muito mais leve e prazerosa!

À Maria Eduarda, por compartilhar comigo sua companhia.

À Nayara, por acreditar em mim e me escutar em momentos difíceis.

Aos demais amigos que a pós-graduação me trouxe de presente e que me fizeram sentir especial e capaz.

Aos familiares e amigos que não foram aqui citados, mas que contribuíram de alguma forma com este mestrado.

E por fim, aos atores do turismo do município de Ouro Preto que contribuíram com os dados da pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

*“A coisa maravilhosa sobre a aprendizagem é que ninguém pode tirar isso de nós”.*

(B. B. King)

## RESUMO

LIMA, Marília Cláudia Oliveira Paes de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, março de 2023. **Instâncias de governança local em ecossistemas empreendedores em turismo: a diversificação econômica como via de desenvolvimento.** Orientadora: Ana Cláudia Azevedo.

Este estudo discute a importância do ecossistema empreendedor (EE) e como esta abordagem pode ajudar a entender o desempenho das economias regionais. O EE consiste em uma dinâmica que apoia social e financeiramente o empreendedor, permitindo o acesso a recursos educacionais, políticos e econômicos para os empreendimentos. Também destaca o turismo como uma área aberta ao empreendedorismo com grande potencial de diversificação. O ecossistema empreendedor em turismo (EET) visa o desenvolvimento de projetos inovadores para a criação de empregos e o fortalecimento dos negócios no turismo. Diante disso, a diversificação do turismo é uma estratégia para criar oportunidades de emprego em serviços turísticos, que consideram os recursos naturais e culturais locais para transformar esses recursos em destino turístico. O estudo de caso único em Ouro Preto, MG, Brasil, analisa a liderança exercida pela instância de governança local (IGL) no Ecossistema Empreendedor em Turismo (EET) e se essa liderança é efetiva para a integração e condução estratégica do ecossistema, na perspectiva das Destination Management Organizations (DMOs). Também destaca se a IGL do campo empírico estudado está de acordo com as orientações do Ministério do Turismo e se o plano municipal do turismo vigente aborda eixos temáticos em prol do desenvolvimento. Foi observado que o destino turístico de Ouro Preto possui todos os elementos necessários para se desenvolver, com uma diversidade de atividades turísticas a serem exploradas, tanto em atrativos naturais como da economia criativa, além dos atrativos que dá notoriedade à região. Conta com uma IGL institucionalizada, mas com fragilidades quanto à colaboração e cooperação entre os agentes e instituições. Atualmente, passa por um plano de diversificação do turismo, envolvendo todo o EET, assistido por um plano do governo e mediado pela IGL. O papel da IGL neste momento é fundamental para liderar as redes, que são ferramentas de comunicação e cooperação com vias ao desenvolvimento em uma região. Este processo, que envolve tanto os EETs, as IGLs e a estratégia de diversificação da atividade turística é imprescindível para o enfrentamento dos fatores exógenos que afetaram o turismo, como a crise econômica frente à crise mundial de 2016 e a crise pandêmica do COVID-19, além da dependência econômica da mineração. Este estudo avança no conhecimento teórico dos temas em questão para a academia e para o desenvolvimento de políticas públicas para os destinos turísticos.

**Palavras-chave:** Ecosistema empreendedor. Ecosistema empreendedor em turismo. Instâncias de governança local. Diversificação turística.

## ABSTRACT

LIMA, Marília Cláudia Oliveira Paes de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, March, 2023. **Instances of local governance in entrepreneurial ecosystems in tourism: economic diversification as a path of development.** Advisor: Ana Cláudia Azevedo.

This study discusses the importance of the entrepreneurial ecosystem (EE) and how this approach can help to understand the performance of regional economies. The EE consists of a dynamic that supports the entrepreneur socially and financially, allowing access to educational, political and economic resources for the enterprises. It also highlights tourism as an area open to entrepreneurship with great potential for diversification. The entrepreneurial ecosystem in tourism (EET) aims to develop innovative projects to create jobs and strengthen business in tourism. Given this, the diversification of tourism is a strategy to create job opportunities in tourist services, which consider local natural and cultural resources to transform these resources into a tourist destination. The single case study in Ouro Preto, MG, Brazil, analyzes the leadership exercised by the local governance instance (IGL) in the Entrepreneurial Tourism Ecosystem (EET) and if this leadership is effective for the integration and strategic conduction of the ecosystem, in the perspective of Destination Management Organizations (DMOs). It also highlights whether the IGL of the empirical field studied is in accordance with the guidelines of the Ministry of Tourism and whether the current municipal tourism plan addresses thematic axes in favor of development. It was observed that the tourist destination of Ouro Preto has all the necessary elements to develop, with a diversity of tourist activities to be explored, both in natural attractions and in the creative economy, in addition to the attractions that give the region notoriety. It has an institutionalized IGL, but with weaknesses in terms of collaboration and cooperation between agents and institutions. It is currently undergoing a tourism diversification plan, involving the entire EET, assisted by a government plan and mediated by the IGL. The role of the IGL at this moment is fundamental to lead the networks, which are communication and cooperation tools with paths to development in a region. This process, which involves both the EETs, the IGLs and the tourist activity diversification strategy, is essential to face the exogenous factors that affected tourism, such as the economic crisis in the face of the 2016 world crisis and the COVID-19 pandemic crisis, in addition to economic dependence on mining. This study advances the theoretical knowledge of the themes in question for the academy and for the development of public policies for tourist destinations.

**Keywords:** Entrepreneurial ecosystem. Entrepreneurial ecosystem in tourism. Local governance instances. Tourist diversification.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>Estrutura da dissertação</b> .....	14
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	17
<b>ARTIGO I - INTERFACE ENTRE ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES E ATIVIDADE TURÍSTICA: INTEGRANDO LITERATURAS EM PROL DO DESENVOLVIMENTO</b> .....	20
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	23
<b>3. ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES: O QUE DIZEM OS ESTUDOS</b> .....	25
<b>3.1. Definições de ecossistemas empreendedores</b> .....	25
<b>3.2. Estágios de Desenvolvimento</b> .....	27
<b>3.3. Dimensões de Análise</b> .....	28
<b>3.4. Ecossistemas Empreendedores em Turismo (EET)</b> .....	32
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>APÊNDICE</b> .....	38
<b>ARTIGO II - INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA LOCAL EM ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES EM TURISMO: EVIDÊNCIAS DE OURO PRETO - MG</b> .....	40
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	40
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	42
<b>2.1. Ecossistemas Empreendedores</b> .....	42
<b>2.2. Ecossistemas Empreendedores em Turismo</b> .....	43
<b>2.3. Instâncias de Governança Local x Destination Management Organization</b> .....	45
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	47
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	50
<b>4.1. O Turismo em Ouro Preto</b> .....	50

4.2. A Liderança no EET de Ouro Preto .....	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	63
<b>ARTIGO III - GOVERNANÇA, DIVERSIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EM ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES EM TURISMO: O CASO DE OURO PRETO - MG .....</b>	<b>67</b>
1. INTRODUÇÃO.....	67
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	69
2.1. Ecossistemas empreendedores e ecossistemas empreendedores em turismo .....	69
2.2. Diversificação do turismo .....	73
2.3. Governança em ecossistema empreendedor em turismo – Instâncias de governança local.....	74
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	79
4. ANÁLISE E DISCUSSÕES.....	81
4.1. A IGL no município de Ouro Preto .....	81
4.2. Diversificação na percepção coletiva da IGL .....	84
4.3. Discussão dos resultados .....	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE .....	102
CONCLUSÃO.....	111
APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido- TCLE da pesquisa.....	113
APENDICE B - Roteiro de entrevistas validado pelos especialistas .....	116

## INTRODUÇÃO GERAL

O Ecossistema empreendedor (EE) tornou-se, nos últimos anos, um conceito popular para explicar por que algumas cidades crescem e geram riqueza e outras estagnam (ISENBERG, 2011; MASON e BROWN, 2014; STAM, 2015). É considerado a nova política industrial da atualidade, assim como na década de 1990 e 2000 foram os Clusters (ROCHA e AUDRESTCH, 2022). Com isto vem ganhando atenção de estudiosos, administradores e formuladores de políticas, que buscam maneiras de aumentar a prosperidade econômica das regiões (JHONSON et al., 2022).

Os EEs são caracterizados pela inter-relação e cooperação de agentes e instituições (COLOMBO et al., 2019). Desta forma o EE é um conjunto de atores e fatores interdependentes, coordenados de tal forma que possibilitam o empreendedorismo produtivo (STAM, 2015; STAM e SPIGEL, 2017). O empreendedorismo produtivo refere-se a qualquer atividade empreendedora que contribui direta e indiretamente para o crescimento econômico e aumento do bem-estar total por meio da produção de produtos adicionais (ACS et al., 2018). O empreendedorismo produtivo impulsionado pela inovação é importante para a criação de empregos, aumentando a competitividade e eventualmente o desenvolvimento econômico (WURTH et al., 2022).

Na mesma perspectiva de ocupar espaços, o turismo vem sendo reconhecido pela gestão pública brasileira como uma atividade potencial e relevante para o desenvolvimento do país, por favorecer o crescimento econômico dos destinos turísticos e a qualidade de vida da população (LIMA et al., 2022; NOGUERO, 2013). O conceito de EE aplicado ao empreendedorismo no turismo, ou seja, o ecossistema empreendedor em turismo (EET), está associado às várias interdependências que permitem o empreendedorismo produtivo (BINCHLER et al., 2020).

Os EETs, assim como outros arranjos interorganizacionais e interinstitucionais, demandam a presença de uma liderança que assuma tarefas e estabeleça regras e normas rumo ao direcionamento estratégico do arranjo. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 prevê que, para que a atividade turística ocorra, é necessária a participação das três esferas de governo, de forma a promover e incentivar o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico (CONSTITUIÇÃO, 1988).

Diante disso, no turismo do Brasil, o governo federal é responsável por formular as diretrizes e coordenar os planos, os governos estaduais e os municipais são responsáveis pela formulação e implementação de projetos regionais e locais, respectivamente, e pela melhoria

dos equipamentos necessários às áreas turísticas (BENI, 2008). A descentralização da gestão do turismo foi ratificada pela Lei nº 11,771/2008 (BRASIL, 2018). É através dos municípios que a gestão descentralizada tem sua ação complementada, que são incentivados a criarem conselhos municipais de turismo e a organizarem-se em instâncias de representação regional, pública e privada, que visam a criação de ambientes de discussão e reflexão congruente às respectivas escalas territoriais (BRASIL, 2007).

Os destinos turísticos no mundo possuem modelo de gestão distintos, devido suas singularidades, características, recursos, objetivos e prioridades (OMT, 2019). A gestão do destino turístico é conduzida na literatura internacional por uma *Destination Management Organization* (DMO). Já no Brasil, o termo Organização de Gestão de Destino (OGD) é pouco empregado, sendo conhecido pela denominação de órgão público ou órgão oficial de turismo e geralmente são secretarias vinculadas diretamente ao quadro do Poder Executivo (KOROSSY et al., 2020).

Conforme pontuado, o modelo de gestão turística descentralizado do Brasil consta da integração de um órgão oficial de turismo e de um conselho municipal, que compõe uma instância de governança local (IGL) (BRASIL, 2007). A existência de um conselho municipal é requisito para que o município pleiteie recurso financeiro transferido pelo estado, como o ICMS turístico e do IPI (MINAS GERAIS, 2023). As funções das IGLs incluem um conjunto de ações de gestão, capazes de transformar os recursos de uma localidade em um destino turístico para a competitividade.

Um dos instrumentos de competitividade de um destino turístico defendido neste estudo é a diversificação da atividade turística, com vias ao desenvolvimento. A diversificação é uma estratégia determinante para o desenvolvimento dos destinos, através da criação ou busca de novas destinações de produtos turísticos (CANDIOTTO, 2010). As cidades estão procurando cada vez mais atividades econômicas inéditas e criativas orientadas pela cultura local, que as ajudem a superar as mudanças nas economias em geral (JUNQUEIRA, 2018).

Dito isso, a motivação para o desenvolvimento dessa dissertação advém do reconhecimento de lacunas teóricas envolvendo a literatura de ecossistemas empreendedores, sobretudo em turismo. Percebe-se conforme levantado em estudos um gap de suporte empírico e de aplicação (SANDBERG e ALVESSON, 2011) dessas literaturas de forma conjugada. Estudos recentes mostram que, “a análise de EE relacionados ao turismo ainda é bastante nova e relativamente escassa” (DEBBAGE, 2018, p.3), e faltam investigações teóricas e empíricas sobre EET (BISCHOFF et al., 2018, EICHEILBERGER et al., 2020; BACHINGER et al., 2022). Complementarmente, a diversificação tem recebido pouca atenção na literatura sobre o

turismo, frente à importância para o destino turístico (ERKUS-OZTURK, 2016; WEIDENFELD, 2018).

Logo, a inquietação por trás deste estudo consiste em responder, como as instâncias de governança local utilizam a estratégia de diversificação da atividade turística em prol do desenvolvimento local em uma EETs? Isto posto, o objetivo geral dessa dissertação foi analisar como as instâncias de governança local em um ecossistema empreendedor turístico utilizam a estratégia de diversificação da atividade turística em prol do desenvolvimento local. Os objetivos específicos basearam-se em:

- i) Primeiramente, buscou-se entender como é possível integrar a literatura de EE e a atividade turística, considerando-se que estes são instrumentos de desenvolvimento, analisando como os EEs contribuem para o fortalecimento da atividade turística mediante um esforço de revisão de literatura internacional;
- ii) Segundo, a partir da premissa que o funcionamento do EET carece de governança para funcionar, buscamos traçar a caracterização de um EET e analisar se as lideranças exercidas pelas IGLs são efetivas para a integração e condução estratégica do ecossistema, na perspectiva das DMO.
- iii) Por fim, entendendo-se a diversificação como necessária ao desenvolvimento, integramos as perspectivas anteriores, buscando analisar como a IGLs atuam nos EETs em prol da diversificação.

Para tanto, realizou-se um esforço em integrar três estudos com as temáticas: ecossistema empreendedor, ecossistema empreendedor em turismo, desenvolvimento local, instância de governança local e diversificação da atividade turística. A partir dos mesmos, defende-se a tese de que sem a ação estratégica das IGLs os EETs não conseguem agir de forma articulada, alcançando o crescimento da atividade produtiva e o consequente desenvolvimento local.

### **Estrutura da dissertação**

Inicialmente, na tentativa de se apropriar da temática principal da pesquisa, ecossistemas empreendedores em turismo, desenvolveu-se o **artigo I**, que consiste em uma revisão semiestruturada de literatura para analisar como os EEs contribuem para o fortalecimento da atividade turística. Logo, foi possível, identificar as definições de EEs predominantes na literatura, analisar as dimensões características e os estágios de desenvolvimento dos EEs e,

especificamente, estudar a relação dos EEs com o turismo. Essa etapa exploratória foi importante para que pudesse adentrar e buscar um maior aprofundamento do tema. Por questão de transparência vale ressaltar que este artigo<sup>1</sup> foi publicado em um periódico, no mês que antecedeu a defesa desta dissertação.

Antes de prosseguir detalhando a estrutura da dissertação, cumpre destacar que este estudo é parte integrante do projeto “Ecossistema empreendedor e inovação no turismo em cidades inteligentes: estudos e casos múltiplos no projeto turístico Estrada Real”, coordenado pelo Prof. Dr. Magnus Emmendoerfer e financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Essa derivação tem impacto direto na seleção do objeto empírico da pesquisa, qual seja, o município de Ouro Preto – MG. Vale destacar que Ouro Preto apresenta um grande potencial de exploração da atividade turística que pode contribuir para o desenvolvimento local do município, com notoriedade mundial nos atrativos culturais e uma grande diversidade de atrativos naturais.

Para o desenvolvimento dos Artigos II e III a pesquisadora imerge na realidade do EET de Ouro Preto – MG, com a realização de um estudo de caso único, onde os dados foram coletados via documentos, observação e entrevistas semiestruturadas.

Para desenvolvimento do **artigo II**, partiu-se da premissa que o funcionamento do EET carece de governança para funcionar, e buscou-se traçar a caracterização de um EET analisando se a liderança exercida pela IGL era efetiva para integração e condução estratégica do ecossistema, na perspectiva das DMO. Os resultados mostraram que existe um alinhamento entre as ações realizadas pelos agentes locais com as funções esperadas de uma DMO. No entanto, algumas disfunções decorrentes de falta de legitimidade, engajamento e entraves políticos apresentam-se como empecilhos ao alcance da maturidade gerencial no EET. A liderança ainda é fragmentada e o senso coletivo precisa de maior assimilação por parte dos agentes. Além disso, ficou bastante evidente a demanda pelo esforço de diversificação como principal estratégia para o desenvolvimento do EET.

E finalmente, o **artigo III** demonstra como a IGL analisada anteriormente busca estratégias para o desenvolvimento pela diversificação da atividade turística. Esse estudo mostra que o município de Ouro Preto possui uma estrutura de governança local de forma descentralizada, como indicada pelo Ministério do Turismo e que, tanto o distrito sede de Ouro

---

<sup>1</sup> LIMA, M. C. O. P.; AZEVEDO, A. C.; BRANDÃO, M. F. C. P.; EMMENDOERFER, M. L. Interface entre ecossistemas empreendedores e atividade turística: integrando literaturas em prol do desenvolvimento. Revista Turismo Visão e Ação, v25, n1, p51-71, jan./abr. 2023. <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v25n1.p51-71>

Preto, como os outros 12 distritos que compõe o município, tem uma diversidade de atividades turísticas potenciais a serem exploradas, tanto em atrativos naturais, como da economia criativa.

Na sequência apresentam-se o resumo dos artigos supracitados, conforme ilustrado na Figura 1. Os artigos que compõem esta dissertação foram redigidos conforme os padrões de formatação da American Psychology Association (APA).

Figura 1. Estrutura da Dissertação

<b>Artigo I. Interface entre Ecossistemas Empreendedores e Atividade Turística: integrando literaturas em prol do desenvolvimento</b>
<b>Resumo</b>
<p>O objetivo do estudo foi aprofundar a compreensão da interface entre a atividade turística e o ecossistema empreendedor em prol do desenvolvimento. Trata-se de uma revisão semiestruturada da literatura (Snyder, 2019), realizada na base Web of Science que levanta a produção internacional no período de 2016-2021. Após a análise de 19 artigos trouxe-se como resultado a definição compilada dos temas abordados, gerando uma estrutura para sistematização do conteúdo, dividida em quatro frentes de pesquisa: definições de ecossistemas empreendedores, estágios de desenvolvimento, dimensões de análise e ecossistemas empreendedores e o turismo. Tais resultados ampliam a compreensão acerca da contribuição do ecossistema empreendedor para o turismo e consequentemente para o desenvolvimento mediante o fomento da atividade turística, além da contribuição para a literatura, haja vista que, estudos anteriores mostram que apesar da aparente complementariedade desta interface, a abordagem do ecossistema empreendedor e do turismo ainda é pouco abordada em pesquisas.</p> <p><b>Palavras-chave:</b> Ecossistema empreendedor, Turismo, Revisão sistemática.</p>
<b>Artigo II. Instâncias de Governança Local em Ecossistemas Empreendedores em Turismo: evidências de Ouro Preto - MG</b>
<b>Resumo</b>
<p>Este estudo discute a importância dos Ecossistemas Empreendedores (EE) e como esta abordagem pode ajudar a entender o desempenho das economias regionais. Também destaca o turismo como uma área aberta ao empreendedorismo com grande potencial de inovação. Embora os EEs relacionados ao turismo sejam pouco explorados, eles são diferentes de outros EE e requerem intervenções sob medida. O estudo de caso em Ouro Preto, Brasil, analisa a liderança exercida pela instância de governança local (IGL) no Ecossistema Empreendedor em Turismo (EET) e se essa liderança é efetiva para a integração e condução estratégica do ecossistema, na perspectiva das Destination Management Organizations (DMOs). Os resultados podem contribuir para o entendimento dos EETs e da importância das IGLs na liderança do ecossistema empreendedor em turismo.</p> <p><b>Palavras-chave:</b> Ecossistema empreendedor, ecossistema empreendedor em turismo, turismo, DMO.</p>
<b>Artigo III. Governança, Diversificação e Desenvolvimento em Ecossistemas Empreendedores em Turismo: o Caso de Ouro Preto - MG</b>
<b>Resumo</b>
<p>O ecossistema empreendedor (EE) consiste em uma dinâmica que apoia social e financeiramente o empreendedor, permitindo o acesso a recursos educacionais, políticos e econômicos para os empreendimentos. O ecossistema empreendedor em turismo (EET) visa o desenvolvimento de projetos inovadores para a criação de empregos e o fortalecimento dos negócios no turismo. Diante disso, a diversificação do turismo é uma estratégia para criar oportunidades de emprego em serviços turísticos, que consideram os recursos naturais e culturais locais para transformar esses recursos em destino turístico. A estratégia de diversificação do turismo pelo desenvolvimento do turismo cultural e criativo tornou-se um modelo alternativo de desenvolvimento do turismo. A gestão de um destino turístico envolve o gerenciamento coordenado de todos os elementos e organizações que o compõem, visto que a cadeia produtiva da atividade turística abarca a participação de muitas organizações com características e finalidades distintas. O EET necessita da instância de governança local</p>

(IGL), composta por um órgão público e um conselho municipal para liderar as redes, que são ferramentas de comunicação e cooperação com vias ao desenvolvimento em uma região. O estudo utilizou da análise do discurso do sujeito coletivo na metodologia da pesquisa.

**Palavras-chave:** Ecosistema empreendedor, ecossistema empreendedor em turismo, instância de governança local, diversificação turística, discurso do sujeito coletivo.

Fonte: Elaborado pela autora

## REFERÊNCIAS

ACS, ZJ; ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T.; SZERB, L. Empreendedorismo, economia institucional e crescimento econômico: uma perspectiva ecossistêmica. **Small Business Economics**, 51, 501-514, 2018.

BACHINGER, M.; KOFLER, I.; PECHLANER, H. Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective. **European Journal of Tourism Research**, 31, 3113, 2022. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v31i.2490>

BENI, M. **Análise estrutural do turismo** (13ª ed.). São Paulo: Senac, 2008.

BINCHLER, B. F., KALLMUENZER, A.; PETERS, M. Entrepreneurial ecosystems in hospitality: The relevance of entrepreneurs quality of life. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 44, 152–161, 2020.

BISCHOFF, K.; VOLKMANN, C. K.; AUDRETSCH, D. B. Colaboração de stakeholders na educação para o empreendedorismo: uma análise dos ecossistemas empresariais das instituições de ensino superior europeias. **J Technol Transf**, P. 1-27, 2018. DOI 10.1007/s10961-017-9581-0

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO [Mtur]. **Plano Nacional de Turismo 2018-2022**. P. 1-161, 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO [MTUR]. Institucionalização da instância de governança regional (Módulo Operacional 3). **Roteiros do Brasil**. P. 1-60, 2007.

CANDIOTTO, L. Z. P. Elementos para o debate acerca do conceito de turismo rural. **Turismo em Análise**, 21(1), 3-24, 2010.

COLOMBO, M. G.; DAGNINO, G. B.; LEHMANN, E. E.; SALMADOR, M. P. The governance of entrepreneurial ecosystems. **Small Business Economics**, 52(2), 419–428, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Brasília, DF: **Senado**, 2022. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em 02 de dezembro de 2022.

EICHELBERGER, S.; PETERS, M.; PIKKEMAAT, B.; CHAN, C. S. Entrepreneurial ecosystems in smart cities for tourism development: From stakeholder perceptions to regional tourism policy implications. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 45, 319–329, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.011>

ERKU, S-ÖZTÜRK, H. (Un)related variety, urban milieu and tourism-company differentiation. **Tour. Geogr.** P. 422-444, 2016. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1200129>

ISENBERG, D. J. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurships. **The Babsos Entrepreneurship Ecosystem Project**, v. 1, n. 781, P. 1–13, 2011.

JOHNSON, E., HEMMATIAN, I., LANAHAN, L.; JOSHI; A. M. Uma estrutura e bancos de dados para medir ecossistemas empreendedores. **Research Policy**, 51(2), P. 104398, 2022.

JUNQUEIRA, L. D. M. Cadeia Produtiva da Indústria Cultural Criativa: Possíveis Conexões com o Turismo Criativo. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**. 10(3), P.517-537, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p517>

KÖRÖSSY, N.; CALABRIA, L.; CORDEIRO, I. D. Análise da produção científica brasileira sobre Organização de Gestão de Destinos (1997-2018). **Revista Acadêmica Observatório De Inovação Do Turismo**, 14, P. 18-38, 2020.

LIMA, M. A. G. de; IRVING, M. D. A.; OLIVEIRA, E. Decodificando Narrativas de Políticas Públicas de Turismo no Brasil: uma leitura crítica sobre o turismo de base comunitária (TBC). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 16, P.1–15, 2022.

MASON, C.; BROWN, R. Ecossistemas empreendedores e empreendedorismo orientado para o crescimento. **Relatório final para OCDE**, Paris, 30(1), P.77-102, 2014.

MINAS GERAIS. **ICSM turístico**, 2023. Disponível em: <https://www.icmsturismo.mg.gov.br/#:~:text=Assim%2C%20o%20ICMS%20Turismo%20atua,dos%20governos%20estadual%20e%20federal>. Acessado em 01 de dezembro de 2022.

NOGUERO, F.T. La hospitalidad como condición necesaria para el desarrollo local. **Revista Hospitalidade**, (2), 2013.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. **Diretrizes da OMT para fortalecer organizações de gerenciamento de destinos (Ogd): Preparando Ogd para novos desafios**. Madrid: OMT, 2019. <https://doi.org/10.18111/9789284420933>

ROCHA, H.; AUDRETSCH, D. B. Entrepreneurial ecosystems, regional clusters, and industrial districts: Historical transformations or rhetorical devices? **The Journal of Technology Transfer**, P. 1-24, 2022.

SANDBERG, J.; ALVESSON, M. Formas de construção de questões de pesquisa: gap-spotting ou problematização? **Organização**, 18(1), 23-44, 2011.

STAM, E.; SPIGEL, B. Entrepreneurial ecosystems. In R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heinonen (Eds.), **The SAGE handbook of small business and entrepreneurship**, P.407–422, London: SAGE, 2017.

WEIDENFELD, A. Tourism Diversification and its implications for smart specialisation. **Sustainability**, 10 (319), P. 1-24, 2018. doi:10.3390/su10020319

WURTH, B.; STAM, E.; SPIGEL, B. Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2021.  
<https://doi.org/10.1177/1042258721998948>

## **ARTIGO I - INTERFACE ENTRE ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES E ATIVIDADE TURÍSTICA: INTEGRANDO LITERATURAS EM PROL DO DESENVOLVIMENTO**

### **1. INTRODUÇÃO**

No capitalismo contemporâneo a região é uma unidade fundamental da vida social (Storper, 1997), o que justifica o interesse, sobretudo a partir da década de 1980 pela identificação de fatores e condicionantes distintivos presentes em algumas localidades, capazes de gerar certas configurações com desempenho diferenciado (Vale, 2007). Desde então, a literatura se encarrega em apresentar perspectivas teórico-conceituais buscando a geração de subsídios e propostas para orientar políticas de promoção da competitividade e do desenvolvimento regional, mediante a promoção do crescimento de empregos, inovação e empreendedorismo (Wurth et al., 2021). A esse exemplo destacam-se os distritos industriais (Becattini, 1990) na década de 1980, os *clusters* (Porter, 1990; 1998) na década de 1990 e 2000, e os ecossistemas empreendedores (Isenberg, 2010), a abordagem mais contemporânea, que combina contexto, agência e sistemas multiníveis complexos (Wurth et al., 2021), apresentando o empreendedorismo e a inovação como principal fator organizador da economia de mercado (Rocha & Audretsch, 2022).

O trabalho de Isenberg (2010) na *Harvard Business Review* e o livro *Startup Communities* de Feld (2012) foram os precursores que impulsionaram a popularidade dos ecossistemas empreendedores dentro das comunidades de profissionais e políticas públicas (Wurth et al., 2021). Esses autores destacam a importância da comunidade em termos dos vários atores que apoiam socialmente e financeiramente o empreendedor, assim como os ambientes educacionais, políticos e econômicos que fornecem recursos para novos empreendimentos (Spigel & Harrison, 2018). As ideias fundamentais por trás do ecossistema empreendedor (EE) incorporam o papel das forças sociais, culturais e econômicas no processo de desenvolvimento (Spigel & Harrison, 2018; Stam & ven, Van de, 2019).

A caracterização de um ecossistema parte do princípio que as novas empresas não surgem do nada, mas crescem e sobrevivem em ambientes onde inúmeros fatores podem apoiar o seu desenvolvimento (Souza et al., 2016). Diante disso, um EE é constituído por diversos stakeholders, que possuem algum grau de interação entre si, com iniciativas relacionadas ao empreendedorismo e que geralmente, estão ligados geograficamente (Corradi & Pereira, 2020).

Em EEs observa-se a presença e atuação de organizações não governamentais, associações, entidades econômicas, instituições de ensino e pesquisa com interesse no empreendedorismo e a existência de redes de relacionamento locais, regionais e internacionais entre empreendedores (Isenberg, 2011).

Ainda no contexto de aproveitar a estrutura local para fomentar o a economia, o turismo apresenta-se como um vetor potencial para o desenvolvimento do país, reconhecido pela gestão pública, no caso brasileiro, em razão da sua expansão em campo global, e mais exclusivamente, no cenário nacional (Lima et al., 2022). Nos municípios brasileiros, a atividade turística tem se mostrado cada vez mais uma realidade como forma de desenvolvimento local, principalmente em pequenos municípios (Colasante & Silva, 2021). Com isso, o turismo é colocado em prática com a finalidade de auxiliar empreendimentos que objetivam o crescimento da cidade e que, simultaneamente, sejam fontes geradoras de oportunidades de trabalho para a população (Almeida et al., 2020).

Dito isso, torna-se evidente que os EEs podem ampliar a compreensão da gestão sócio econômica da atividade turística, sendo estes ecossistemas caracterizados por um grande número de atores que requerem coordenação e colaboração (Eichelberger et al., 2020). A abordagem dos elementos do EEs possibilita uma estrutura de análise mais completa e dinâmica, que revela a multiplicidade de elementos envolvidos na sua atividade cotidiana, assim como as necessidades de intervenção para o fortalecimento da ação empreendedora em uma dada realidade. Logo, quando aplicado ao turismo, “possibilita que a região turística possa aproveitar todo o seu potencial e alavancar novas iniciativas empreendedoras, em um ciclo virtuoso de crescimento” (Silva et al., 2017, p. 15).

No entanto, apesar da nítida complementariedade desta interface “a abordagem do EE raramente tem sido usada para pesquisas sobre o turismo até hoje” (Eichelberger et al., 2020, p.319) e as “publicações sob esta lente integrativa ainda são raras” (Bachinger et al., 2020, p.238). Neste ponto, concordamos com Eichelberger et al. (2020) ao afirmarem que o conhecimento sobre EE é necessário à exploração de oportunidades de expansão de mercado e criação de valor agregado à atividade turística, o que nos desperta para a necessidade de lançar mais luz a este tópico, respondendo à seguinte pergunta de pesquisa: como os EEs contribuem para o fortalecimento da atividade turística?

Dito isto, nosso objetivo é analisar como os EEs contribuem para o fortalecimento da atividade turística mediante um esforço de revisão da literatura internacional, a partir da base de dados Web of Science. Para tanto, nossos objetivos secundários desdobram-se em identificar

as definições de EEs; analisar os estágios de desenvolvimento dos EEs; avaliar as dimensões de análise dos EEs e, especificamente, estudar a relação dos EEs com o turismo.

Cumprе destacar que muitas revisões de literatura recentes (Robertson et al., 2020; Cao & Shi, 2021; Wurth et al., 2021) avançam na compreensão do que são e como atuam os EEs, inclusive vinculando-os as tradições de pesquisas anteriores que levam em consideração a localidade como lócus de promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Mas como já apontado, a interface com os estudos em turismo ainda é pouco explorada, motivação para a condução dessa revisão.

Este estudo trata-se de uma revisão semiestruturada (Snyder, 2019), realizada na base de dados *Web of Science* que levanta a produção internacional no período de 2016-2021. Após a análise de 19 artigos trouxe-se como resultado a definição compilada dos principais temas abordados, gerando uma estrutura para sistematização do conteúdo, dividida em quatro frentes de pesquisa: (i) definições de ecossistemas empreendedores, (ii) estágios de desenvolvimento, (iii) dimensões de análise, e, (iv) ecossistemas empreendedores e o turismo. Tais temas abordados ampliam a compreensão acerca da contribuição do EE para o turismo e consequentemente para o desenvolvimento, mediante o fomento da atividade turística, além da contribuição para a literatura, haja vista que, estudos anteriores mostram que apesar da aparente complementariedade desta interface, a abordagem do ecossistema empreendedor e do turismo ainda é pouco abordada em pesquisas.

Entendemos que a relevância deste estudo reside no fato de que ainda poucos estudos avançam na compreensão da interface destes tópicos, como destacamos anteriormente. Tal conhecimento pode possibilitar o avanço do conhecimento teórico, tanto dos estudantes da área, como dos empreendedores, especialmente do turismo, em ações em redes (Knupp et al., 2021) e nas estruturas de governança (Emmendoerfer et al., 2022) para desenvolvimento territorial. Além disso, considerando que as pesquisas científicas podem ser a base na formulação de políticas públicas e de estratégias de gestão empresariais, obtendo resultados expressivos (Souza et al., 2016), argumentamos que, explorar esta questão é crucial para acadêmicos e formuladores de políticas, dado o esforço intelectual e político gasto implementando iniciativas de promoção ao desenvolvimento mediante o fomento da atividade turística.

Este artigo inclui três seções, a partir desta introdução. Inicialmente expõe todo o processo metodológico da revisão, da coleta dos artigos até a análise dos dados. Em seguida, extraem-se as informações destacadas, dentre os artigos revisados. E finalmente, são apresentadas as considerações finais em resposta aos objetivos e a questão de pesquisa.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Existem diferentes abordagens para revisão de literatura dependendo do objetivo da mesma, o método utilizado pode variar em função de uma série de diretrizes existentes (Booth et al., 2021). Neste trabalho realizamos uma revisão semiestruturada para um maior aprofundamento na interface dos estudos envolvendo EEs e turismo. Este tipo de revisão caracteriza-se por identificar e compreender pesquisas potencialmente relevantes para o tópico estudado através de metanarrativas, além de analisar e avaliar dados qualitativos e quantitativos (Snyder, 2019).

As revisões semiestruturadas têm como objetivo apresentar uma visão geral de um tópico, examinar como a pesquisa em um campo selecionado progrediu ao longo do tempo, e como um tópico se desenvolveu através das tradições de pesquisa, logo, alinha-se aos propósitos deste estudo. Além disso, tem sido um método bibliográfico utilizado em estudos no campo do turismo e em interface com outras áreas de conhecimento (Emmendoerfer et al., 2021).

O procedimento inicial para a seleção dos artigos a serem analisados foi a definição do termo chave “*entrepreneurial ecosystem*” para uma captação mais ampla das publicações internacionais. A base de dados utilizada foi Web of Science, na área (negócio, gestão e economia), na forma (artigos e revisão), idioma inglês e na categoria temporal artigos dos últimos 5 anos (período de 2016- 2021).

A escolha da base Web of Science como fonte de dados de pesquisa (artigos e revisão) foi motivada pela representatividade de estudos no âmbito nacional e internacional em periódicos que incluem a área de ciências sociais, o que tornou mais adequado para a pesquisa que procurou selecionar artigos bem avaliados. A Web of Science é uma base internacional que possui o maior número de periódicos e artigos de qualidade (Scaringella & Radziwon, 2018). O idioma selecionado da busca foi o inglês, por ser o idioma de maior representação nos artigos. Quanto à categoria temporal, utilizou-se o critério de recentidade/atualidade para a seleção dos artigos dos últimos cinco anos, e pela representatividade das pesquisas sobre o tema apresentarem maior concentração a partir do ano de 2016.

Quanto à avaliação dos periódicos JCR (Journal Citation Reports), última etapa de refino dos artigos antes da análise, esse recurso nos permite avaliar as revistas mais importantes por área do conhecimento que foram publicadas no ano referência (todas indexadas nas duas principais bases da Web of Science: Science & Social Science), avaliadas por influência,

citações recebidas, além de vários indicadores a serem calculados, incluindo o fator de impacto (Web Of Science Group, 2021). A escolha do fator de impacto (FI) >3,8, avaliados pelo JCR se deu por corresponder a avaliação máxima Qualis-Periódicos, que corresponde a A1 (Sistema de Bibliotecas da Unicamp, 2021). As etapas da busca dos artigos se resumem de acordo com a Figura 1.

Figura 1. Base de busca dos artigos analisados

ETAPAS	CRITÉRIOS	ARTIGOS SELECIONADOS
1ª etapa	Palavra-chave Artigos e revisão Idioma inglês Período (2016-2021)	269 artigos
2ª etapa	Avaliação de fator de impacto JCR- FI >3,8	77 artigos
3ª etapa	Título Palavra-chave (EE) Resumo	41 artigos
4ª etapa	Introdução e conclusão	19 artigos
5ª etapa	Análise completa do artigo	19 artigos

Fonte: Elaboração dos autores.

Como retorno da primeira busca realizada em maio de 2021, foram selecionados 269 artigos. Na etapa seguinte, o novo critério de seleção adotado foi a avaliação de periódicos seguindo os critérios do *Journal Citation Report* ou JCR, selecionando apenas *journals* com fator de impacto (FI) >3,8, resultando em 77 artigos. Cada um dos artigos pré-selecionados na segunda etapa seguiu para uma seleção mais minuciosa, passando por um filtro que se baseou na leitura do título, palavra-chave e resumo. O título do artigo deveria remeter ao tema da pesquisa em questão (EE), as palavras-chaves deveriam conter o termo definido para a pesquisa (EE) e o resumo vir de encontro aos objetivos da pesquisa (as definições de EEs; e/ou os estágios de desenvolvimento dos EEs e/ou as dimensões de análise com modelos propostos). Nesta terceira etapa foram selecionados 41 artigos, que passaram por um último filtro, que se orientou pelo processo de leitura da introdução e conclusão, de modo a atender ao máximo os requisitos dos objetivos da pesquisa. Finalmente, nesta quarta etapa do processo de seleção dos artigos a serem analisados sistematicamente, 19 artigos foram selecionados, para análise de todo o conteúdo e assim construir a síntese de acordo com os propósitos esperados para a pesquisa.

### **3. ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES: O QUE DIZEM OS ESTUDOS**

Os achados provenientes da revisão sistemática bem como as discussões decorrentes dos mesmos são apresentados na sequência, de acordo com a seguinte lógica: (i) definições de ecossistemas empreendedores; (ii) estágios de desenvolvimento dos ecossistemas empreendedores; (iii) dimensões de análise dos ecossistemas empreendedores e, (iv) ecossistemas empreendedores em interface com a atividade turística.

#### **3.1. Definições de ecossistemas empreendedores**

O conceito de EE destaca a ideia de que o empreendedorismo não é um evento isolado, mas parte de um ecossistema econômico mais amplo (Isenberg, 2010 e Adner, 2016). Isso oferece uma abordagem holística para entender melhor o empreendedorismo. Os EEs são interações entre indivíduos, que impulsionam a alocação de recursos por meio da criação e operação de novos empreendimentos, em outras palavras, interagem e influenciam a identificação e comercialização de oportunidades empreendedoras.

Apresentam-se como combinações de elementos sociais, políticos, econômicos e culturais dentro de uma região, que apoiam o desenvolvimento e o crescimento do EE. Com o passar dos anos abraçou-se a ideia da conexão entre a estratégia de desenvolvimento econômico regional, a atividade empreendedora e as iniciativas inovadoras associadas à criação de empregos e revitalização. Identificou-se que se refere a um amplo sistema de elementos heterogêneos.

Na pesquisa acadêmica, política e prática, os EEs são conceituados de duas formas, ontologicamente destacando seu “ser” e epistemologicamente evidenciando em “como pode ser conhecido”. Na visão ontológica sustenta-se que os EEs surgem em determinadas regiões, em um determinado ponto crítico do desenvolvimento empreendedor, ou seja, os EEs “estando” ali. Sob outra perspectiva, a visão epistemológica sustenta que as economias (locais, regionais, nacionais) estão sempre lá, mas sua condição como sistemas econômicos que permitem ou limitam o empreendedorismo produtivo pode ser conhecida com conhecimento adequado, incluindo dados objetivos e conhecimento local subjetivo (Wurth et al., 2021).

Desta forma, com base na revisão, os EEs, inspirados pelos ecossistemas biológicos, buscam construir uma relação de cooperação entre as organizações, empresas, universidades, associações, entre outras. A evolução e consolidação desses ecossistemas pode ser considerada

resultado de um conjunto das instituições que contribuíram durante bastante tempo para o surgimento de outras novas organizações. Na figura 2 estão detalhadas todas as definições conceituais encontradas e utilizadas no corpus de artigos desta revisão.

Figura 2. Conceitos de ecossistemas empreendedores identificados na literatura estudada

AUTOR	CONCEITO DE ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR
Neck et al. (2004)	Uma aglomeração de organizações incubadoras, spin-offs, redes informais e formais, infraestrutura física e cultura regional que contribuem para os resultados no nível do sistema.
Malecki (2011)	Aglomeração regional de indivíduos, entidades e órgãos reguladores interconectados em uma determinada área geográfica.
Acs et al. (2014)	Uma interação dinâmica e institucionalmente incorporada entre atitudes, habilidades e aspirações empreendedoras, por indivíduos, que impulsiona a alocação de recursos por meio da criação e operação de novos empreendimentos.
Stam (2014)	Um conjunto de atores e fatores interdependentes coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo produtivo.
Binkley (2015); Mason et al. (2014)	Se relaciona a um conjunto interconectado de partes interessadas em um ambiente regional que fornece a infraestrutura subjacente para atividades empreendedoras.
<u>Audretsch &amp; Belitski (2017)</u>	Fatores institucionais e organizacionais, bem como outros fatores sistêmicos que interagem e influenciam a identificação e comercialização de oportunidades empreendedoras.
Brown & Mason (2017)	É uma comunidade intencional de atores econômicos que coevoluem para alinhar valor e capacidade de alavancagem por meio de empreendimentos empreendedores coletivos, com agência empreendedora em seu núcleo.
Spigel (2017)	Combinações de elementos sociais, políticos, econômicos e culturais dentro de uma região, que apoiam o desenvolvimento e o crescimento de startups inovadoras e encorajam empreendedores nascentes.
Corrente et al. (2019)	É a capacidade de um território em criar um sistema de atores e infraestruturas de apoio à criação e desenvolvimento de projetos empresariais inovadoras, para além da mera construção de uma estrutura em rede entre empresas. Refere-se a um amplo sistema de elementos heterogêneos.
Stam & van de Ven (2019)	Consiste em todos os elementos necessários para sustentar o empreendedorismo em um determinado território.
Robertson, Pitt & Ferreira (2020)	Compreendem a conexão entre a estratégia de desenvolvimento econômico regional, a atividade empreendedora e as iniciativas inovadoras associadas à criação de empregos e revitalização.

Fonte: Elaboração dos autores.

Sendo assim, entendemos que o EE é utilizado para alinhar valor e capacidade de alavancagem por meio de empreendimentos empreendedores coletivos. E com isso, pela revisão, o conceito foi evoluindo e incorporando novas dimensões, consistindo nos elementos necessários para sustentar o empreendedorismo em um determinado território, através de um

conjunto de atores (institucionais e organizacionais) e de uma rede entre empresas, visando o desenvolvimento de projetos inovadores para a criação de empregos e o fortalecimento dos negócios.

### 3.2. Estágios de Desenvolvimento

Destaca-se as fases de um EE, que segundo Cantner et al. (2020) no artigo intitulado “Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model” apontam cinco estágios, quais sejam, nascimento de um EE; o crescimento de um EE; a maturidade e estabilização de um EE; o declínio de um EE e o ressurgimento de um EE, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3. Fases de um Ecosystema Empreendedor



Fonte: Adaptado de Cantner et al. (2020).

As fases de um EE representam seu ciclo de vida (Cantner et al., 2021). Para criar esse ciclo virtuoso de empreendedorismo é necessária a presença de uma equipe independente com treinamento, poder, mandato, capacidade e recursos para impactar o ecossistema de maneira adequada e holística e em seguida, dissolver-se (Mediotte & Emmendoerfer, 2019).

De acordo com Spigel & Harrison (2019), a cultura inovadora não pode ser criada, mas pode se desenvolver ao longo do tempo por meio da atividade empreendedora e do sucesso. Ou seja, enquanto houver atividades empreendedoras constantemente e o foco for criar e gerar valor ao cidadão, em diferentes lugares e circunstâncias, provavelmente nunca acontecerá o declínio. Audretsch et al. (2019) em seu artigo “Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts” dizem que finalmente, um EE como qualquer ecossistema, deve cumprir

duas tarefas: gerar valor para o ecossistema e, distribuir o valor entre os membros do ecossistema.

### 3.3. Dimensões de Análise

EE são muito promissores como uma estrutura conceitual para entender as relações entre o processo de empreendedorismo e seu ambiente local e uma ferramenta de política para ajudar as regiões a catalisar o desenvolvimento econômico sustentável liderado pelo empreendedorismo (Spigel & Harrison, 2018). Embora os ecossistemas possam ter diferentes estruturas e origens, seu sucesso está na capacidade de criar um sistema social e econômico consistente, que apoie a criação e o crescimento de novos empreendimentos (Stam & Ven, Van de, 2019). Ter foco exclusivamente nas necessidades das empresas startup não é uma boa abordagem de políticas públicas, deve também concentrar em empresas orientadas para o crescimento (Pustovrh et al., 2020).

Analisar o empreendedorismo sob a perspectiva de um ecossistema, possibilita uma análise minuciosa dos elementos ou fatores envolvidos, que identifique os pontos positivos e a necessidade de intervenção para o fortalecimento da ação empreendedora em um espaço. A literatura analisada nos oferece alguns modelos de análise de EE, todos baseados em uma análise de fatores/determinantes/variáveis. Viu-se que, das diferentes modalidades do EE, a maioria tem similaridade no que concerne a interação entre as organizações, empresas, universidades, escolas, associações (capital humano), a cultura permanente, e está em causa a ideia das redes. De acordo com os textos analisados e as citações destes, identificam-se os seguintes modelos no Figura 4:

Figura 4. Modelos de análise de ecossistemas empreendedores identificados na literatura

MODELOS DE EE	ELEMENTOS OU FATORES DO EE
Van de ven (1993)	1) Arranjos institucionais; 2) Recursos públicos; 3) Demanda de mercado; e 4) Atividades comerciais proprietárias
Isenberg (2010)	1) Política; 2) Capital; 3) Cultura; 4) Apoio aos empreendedores; 5) Capital humano e 6) Mercados.
Fórum Econômico Mundial (2013)	1) Mercados acessíveis; 2) Capital humano; 3) Financiamento e finanças; 4) Sistema de suporte; 5) Marco regulatório e infraestrutura; 6) Educação e treinamento; 7) Principais universidades como catalisadores e 8) Apoio cultural.
Audretsch & Belitski (2017)	- 1ª etapa: descrever as relações dentro dos domínios (cultura, instituições, infraestrutura, informação, diversidade e demanda). - 2ª etapa: adicionar o acesso à informação nas condições estruturais.

	- 3ª etapa: explicar a relação conjunta entre o Índice REDI e as condições estruturais do ecossistema.
Stam & ven, Van de (2019)	Condições estruturais: 1) Instituições formais; 2) Cultura; 3) Infraestrutura física; Condições sistêmicas: 4) demanda; 5) Finanças; 6) Liderança; 7) Talento; 8) Conhecimento; 9) Serviços de apoio e 10) Rede de empreendedores.
Xie et al. (2021)	1) Capacidade de inovação; 2) Potencial de mercado; 3) Capital humano e Capital financeiro; 4) Infraestrutura física; 5) Infraestrutura de internet; 6) Tamanho do governo e 7) Qualidade e quantidade empreendedora

Fonte: Elaboração dos autores.

Audretsch & Belitski (2017), inspirado em Autio et al. (2014), nos revela que a abordagem holística do empreendedorismo e da inovação se tornou a tendência mais recente na política de empreendedorismo e inovação na Europa, com foco no papel do EE e nos processos de como ele é desenvolvido, adaptado e sustentado. Em uma pesquisa para avaliar as variações no empreendedorismo em 70 cidades europeias, os autores realizaram um estudo no qual desenvolveram um modelo complexo que envolve três etapas de análise, exposto no quadro 3. Este modelo foi inspirado em diversos autores, descrito no artigo em questão “Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions”. Nesta análise eles enfocam as condições da estrutura do EE, incluindo a importância do alinhamento de TI, que ajuda na tomada de decisão individual, julgamento e capacidade de prever oportunidades. O Índice de REDI aplicado ao modelo foi defendido por eles como um instrumento poderoso para prever a atividade empreendedora nas cidades, incluindo as regiões. O REDI se tornou muito popular e eficiente para explicar a atividade empreendedora nas regiões, identificando os obstáculos e as implicações políticas (Audretsch & Belitski, 2017).

Outro modelo de análise do EE exposto na tabela 3 que foi elaborado segundo os moldes do governo chinês, é o modelo proposto por Xie et al. (2021). Diante da forte intervenção governamental na China, o tamanho dos gastos do governo é um fator institucional importante quando se analisa os elementos do EE. A intervenção governamental na China, influencia todo o processo de empreendedorismo e pode determinar o sucesso ou o fracasso de um novo empreendimento. Com base em suas investigações, Xie et al. (2021) propõe um modelo que destaca sete fatores necessários para sustentar o empreendedorismo regional na China, no qual o tamanho do governo o diferencia, onde podemos enumerar: 1) capacidade de inovação, 2) potencial de mercado, 3) capital humano e financeiro, 4) infraestrutura física, 5) infraestrutura de internet, 6) tamanho do governo, 7) qualidade e quantidade empreendedora (Xie et al., 2021).

Um EE com incorporação de tecnologias avançadas e maior conectividade de internet na região, podem ser o catalisador ideal para tirar o máximo proveito do enorme potencial das tecnologias que facilitam o início de empresas e um alto crescimento das já existentes, foi o que concluiu Audretsch & Belitski (2017) em sua pesquisa na Europa. A era digital caracterizada

por rápidas mudanças tecnológicas colocam esse recurso no centro da sua capacidade de sobreviver e prosperar (Audretsch & Belitski, 2017).

Wurth et al. (2021) em seu trabalho, dá destaque no papel do empreendedor como líder organizacional, inovador e comunitário. Isso distingue sua capacidade de romper as estruturas existentes e criar novos caminhos com base em suas características e circunstâncias individuais. Os outros atores em um ecossistema também têm relevância na forma como escolhem operar dentro de um EE, incluindo os investidores, servidores públicos, funcionários. As consequências dessa ideia de ecossistema liderado pelo empreendedor é que, os mecanismos causais que impulsionam a inovação e evolução dos EEs regionais podem não ser os mesmos que para outros modelos territoriais de inovação (Spigel & Harrison, 2018).

Quanto aos recursos relacionados ao empreendedorismo dentro dos EEs, Cao & Shi (2021) nos esclarece que, são fornecidos por várias partes interessadas dentro desse sistema, que podem incluir infraestrutura financeira, humana, de conhecimento e física que os empresários precisam. Ainda segundo o autor, os recursos financeiros podem ser fornecidos pelo estado (por meio de subsídios e doações) e por entidades privadas (por meio de capital ou dívida); os recursos humanos podem ser oferecidos por instituições educacionais, grandes empresas estabelecidas e novos empreendimentos bem-sucedidos ou fracassados; o conhecimento técnico especializado e métodos empreendedores podem ser preparados por instituições de pesquisa ou educacionais, bem como por empresas existentes por meio de mentoria e por último, os recursos de infraestrutura, como espaços de escritório, podem ser fornecidos por intermediários, como espaços de coworking e incubadoras (Cao & Shi, 2021). Além do investimento direto, a reciclagem também é um elemento-chave da provisão de recursos (Spigel & Harrison, 2018).

Para Pustovrh et al. (2020), a política econômica e a política de empreendedorismo devem concentrar-se na criação de condições para um empreendedorismo inovador ambicioso, em vez de um empreendedorismo autônomo por necessidade. Para o autor, os empreendedores por necessidade geralmente não criam inovação disruptiva, assim, não são o alvo das medidas de política de inovação. Com isso, os empreendedores que não inovam, não estão qualificados para as políticas que influenciam a disponibilidade de recursos (empréstimos bancários), seus custos ou as condições gerais do empreendedorismo (como o tempo, custos de criação e gestão de uma nova empresa), que são as medidas mais importantes para os empreendedores se desenvolverem e atingir o sucesso (Pustovrh et al., 2020).

Sob uma aplicação prática e diferenciada de outros ecossistemas, o trabalho de Xie et al. (2021), enfoca os principais determinantes do empreendedorismo regional, numa análise

baseada de cidades da China. O autor mostrou que as variáveis baseadas no país geralmente são consistentes e atribuídas de acordo com os mesmos métodos estatísticos em cidades diferentes. Isto é uma distinção do empreendedorismo da China, que, com a maior economia emergente do mundo, tem um governo muito ativo na promoção do empreendedorismo. Essa estratégia de empreendedorismo e inovação em massa proposta pelo governo chinês, fez com que a atividade empreendedora em estágio inicial diminuísse, enquanto os empreendedores que esperavam grande crescimento aumentasse (Xie et al., 2021).

Cao & Shi (2021) observa que, dada a cultura de evitar a incerteza e a falta de acesso ao financiamento em economias emergentes, indivíduos qualificados tendem a se envolver em empregos em vez de carreiras empreendedoras de alto risco, ou seja, os indivíduos com capital humano nessas regiões são mais propensos a trabalhar para outra pessoa em vez de iniciar seus próprios empreendimento do que indivíduos em economias avançadas (Cao & Shi, 2021).

Quanto ao desafio dos empreendedores de assumir riscos e inovação, Spigel & Harrison (2019) nos elucidam que o maior dos desafios da política do EE é como os empresários e os estados podem apoiar o desenvolvimento de um ecossistema forte e funcional, pois sua cultura, sua rede de empreendedores e mentores bem-sucedidos e seus estoques de conhecimento empreendedor, surgem dos próprios empreendedores. Para ele, é extremamente difícil construir uma cultura por meio da intervenção externa. Assim, a criação de ecossistemas fortes e funcionais depende da liderança da comunidade empresarial para criar redes consistentes e lógicas, fundamentada em uma cultura de confiança, reciprocidade e aceitação de riscos (Spigel & Harrison, 2018).

A pesquisa de Audretsch & Belitski (2017) nos revela que envolver o setor privado e reformar a estrutura burocrática e regulatória está no centro de EE eficiente. Segundo os autores, os empreendedores são desencorajados a iniciar um novo negócio se forem limitados pela burocracia, numerosos regulamentos e procedimentos locais e requisitos de tempo. Diante disso, os resultados positivos de serviços administrativos eficientes e alocação de recursos, criarão estabilidade e tornarão o local mais atraente para viver, trabalhar e investir (Audretsch & Belitski, 2017).

Para um ecossistema de sucesso é importante permitir que as empresas estabeleçam uma ampla rede de ligações e relacionamentos, que não se limitam aos ecossistemas locais, com a finalidade de facilitar o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações inovadoras novas ou já existentes (Pustovrh et al., 2020).

Para entender melhor se e como os EEs estão realmente aumentando a prosperidade e o bem-estar social das regiões, ou se estão simplesmente intensificando a riqueza em um pequeno

subconjunto da sociedade, mais pesquisas com perspectivas críticas são necessárias. Nesse sentido o pesquisador tem a missão de demonstrar o valor normativo dos EEs para a comunidade em geral, bem como investigar os problemas que surgem à medida que os EEs crescem e estimulam o empreendedorismo produtivo, como o aumento dos preços da habitação e questões de desenvolvimento mais desiguais (Wurth et al., 2021).

O trabalho de Cao & Shi (2021) resumiu nove tipos de deficiências, no contexto do empreendedorismo, que caracterizam as economias emergentes: instituições subdesenvolvidas, políticas governamentais pouco claras e inconsistentes, governança inadequada, infraestrutura desarticulada, opções de financiamento limitadas, cultura inibidora, redes personalizadas, sistema educacional mal financiado e ambivalente e internacionalização relutante. O autor identificou que o principal gargalo no EE brasileiro é a falta de interação e cooperação entre instituições de ensino e empresários (Cao & Shi, 2021).

### **3.4. Ecossistemas Empreendedores em Turismo (EET)**

No mundo contemporâneo, o turismo é um dos principais fenômenos sociais e econômicos, pois além de gerar empregos e receitas fiscais, este setor estimula investimento em infraestrutura, capital humano e tecnologia (Cavalheiro et al., 2020). O desenvolvimento dessa atividade exige planejamento e ações tecnicamente dirigidas. Com isso, o interesse e a importância nesse setor vêm crescendo para as economias regionais e para os governos, dado à preocupação em desenvolver políticas públicas capazes de fomentar essa atividade empreendedora e gerar crescimento econômico (Souza et al., 2016).

A atividade turística oferece muitas oportunidades para os empreendedores, uma vez que esse setor demanda um conjunto de diferentes serviços e constante necessidade de renovação dos produtos (Guimarães & Silva, 2017). Trata-se de uma área do empreendedorismo aberta e acessível a negócios, ainda que pequenos empreendimentos, e que pode apresentar oportunidades com baixa necessidade de capital e grande potencial de inovação (Silva et al., 2017).

Complementarmente, a experiência turística particulariza e difere a atividade turística de outras atividades econômicas, devido as configurações físicas e culturais, que fazem com que essas características sejam consideradas um fator sistêmico, em vez de condição estrutural. As configurações físicas e culturais fazem com que a experiência turística seja única em uma cidade, impossível de ser replicada em outras regiões. Devido a essa natureza composta dos

produtos turísticos, as redes e a governança de redes têm um papel fundamental nas condições sistêmicas, o que diferencia da atuação em outros segmentos, pois além de apoiar os empreendedores, trabalha em prol da conservação e restauração dos pontos turísticos e na promoção da região, realizando eventos culturais típicos do destino turístico (Bachinger et al., 2020).

Conforme mencionado, o turismo é uma atividade que traz crescimento econômico pela movimentação da economia através da geração de empregos, receitas fiscais e estímulo ao investimento nas cidades turísticas (Cavalheiro et al., 2020). O EE surge como uma proposta para o fortalecimento da ação empreendedora em uma região, que no caso da indústria do turismo, é caracterizada por muitos atores (devido à grande variedade de serviços destinados aos turistas), no qual exigem coordenação e colaboração (Eichelberger et al., 2020). O conhecimento sobre as expectativas da demanda de EE é vital para os empreendedores ao explorarem as oportunidades de expansão de mercado e produzir uma criação de valor agregado (Eichelberger et al., 2020).

Partindo do conceito de (Stam & Van de Ven, 2019), que define o ecossistema empreendedor como “todos os elementos necessários para sustentar o empreendedorismo em um determinado território”, para criar empreendimento e expandir os negócios em crescimento, faz-se necessário uma variedade de atores envolvidos em todos os processos e interações, que no caso do turismo, devido a gama de opções de serviços, requer grande número de atores. As grandes empresas, universidades, instituições públicas, startups e corretoras em um EE, são de grande importância, de forma a dar o suporte necessário a esses atores (Pustovrh et al., 2020).

Os modelos propostos para a análise do EE são baseados em um estudo de fatores que levam a um ecossistema de sucesso. Este estudo aplicado ao turismo de uma dada região, se torna muito relevante, pois identifica os pontos positivos e a necessidade de intervenção para o fortalecimento dessa atividade empreendedora e faz com que a região possa aproveitar todo o seu potencial e alavancar novas iniciativas empresariais em um ciclo virtuoso de crescimento (Silva et al., 2017). No turismo, o sucesso dos empreendimentos irá depender de sua capacidade de identificar as necessidades do consumidor e oferecer produtos sob medida, para a satisfação desse público (Cooper et al., 2002).

Quanto aos recursos humanos, eles podem ser oferecidos por instituições educacionais, grandes empresas estabelecidas e novos empreendimentos bem-sucedidos ou fracassados (Cao & Shi, 2021). A atividade turística do Brasil enfrenta uma grande dificuldade, que é a capacitação das pessoas para o atendimento no setor de serviços e para a sensibilização em relação às oportunidades que o empreendedorismo pode trazer (Silva et al., 2017).

O empreendedor como líder do ecossistema deve ter um papel de destaque no EE e essa liderança normalmente é atribuída a empreendedores experientes (Wurth et al., 2021). Já liderança em um EET é atribuída à governança do ecossistema do turismo, que estabelece regras e normas para a cooperação em redes e espera-se que assuma tarefas estratégicas que são financiadas, na maioria, por recursos públicos, enquanto em outros EE, a liderança normalmente é atribuída a empreendedores experientes raras (Bachinger et al., 2020).

O empreendedorismo nos países em desenvolvimento ainda é pouco estudado nos dias de hoje, apesar de ser um fenômeno econômico global importante (Cao & Shi, 2021). Assim como o EET, “apesar do seu potencial de contribuição, a abordagem do EE raramente tem sido usada para pesquisas sobre o turismo até hoje” (Eichelberger et al., 2020, p.319) assim como as publicações que trabalhem de forma conjunta tais abordagens ainda são raras (Bachinger et al., 2020, p.238). Beni (2008) esclarece:

A análise da natureza de fenômeno turístico e de seus constituintes é necessário para se obter dele uma visão holística e sistêmica, permitindo melhor situar cada um de seus elementos. Sua complexidade deu tal dimensão à empresa de turismo que é impossível definir lhes as fronteiras de atuação, razão essencial de considerável falta de estudos a respeito de sua natureza e de seu produto (Beni, 2008, p.178).

Compreender os EEs nas economias emergentes é relevante tanto para os pesquisadores, quanto para os formuladores de políticas. Para a administração pública brasileira é um tema relevante, pois o turismo é uma atividade econômica que pode atrair investimentos em infraestrutura, que é uma lacuna crítica para o turismo nas regiões de países em desenvolvimento. Cooper et al. (2002) nos esclarece sobre as infraestruturas que atendem de forma satisfatória ao turismo de uma região:

É essencial para destinações e aparece principalmente na forma de transporte (estradas, ferrovias, aeroportos, estacionamentos), serviço de utilidade pública (eletricidade, água, comunicações) e outros serviços (saúde, segurança), e é normalmente compartilhada por residentes e visitantes (Cooper et al., 2002, p.142).

Audretsch & Belitski (2017) em sua pesquisa na Europa nos mostra que, a maior conectividade de internet na região de um EE é um catalisador ideal para as empresas iniciantes e o crescimento das já existentes. Na indústria do turismo, as tecnologias de informação possibilitam aos viajantes acessar informações confiáveis e precisas, e fazer reservas com tempo, custo e desconforto bem menores do que pelos métodos convencionais. Diante disso, eles melhoram a qualidade do serviço e contribuem para uma maior satisfação do turista (Cooper et al., 2002).

Quanto aos estímulos para iniciar um negócio, os empreendedores serão desencorajados se forem limitados pela burocracia, devido aos numerosos regulamentos e procedimentos (Audretsch & Belitski, 2017 e Eichelberger et al., 2020). No Brasil, a Lei de Liberdade Econômica (Lei 13.874, de 20 de setembro de 2019) busca desburocratizar processos para estabelecimentos de baixo risco, com o fim dos alvarás, a digitalização de documentos, a inovação e fortalecimento dos instrumentos contratuais que beneficiam os empreendedores, no qual atende boa parte dos serviços do setor turístico (Governo Federal, 2021).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse estudo foi analisar como os EEs podem contribuir para o fortalecimento da ação empreendedora na indústria do turismo. Para tanto, realizamos uma revisão sistemática da literatura no intuito de analisar as definições dos EEs, os estágios de desenvolvimento dos EEs, as dimensões de análise dos EEs e a interface dos EEs e a atividade turística.

Apesar de ser um tema relativamente novo no setor do empreendedorismo, só nos últimos cinco anos (2016-2021) as pesquisas sobre EE passaram a ter maior destaque, com um número considerável de publicações. Porém trabalhos voltados para os EEs e o turismo ainda são escassos. Com isso o levantamento dos artigos baseou-se no tema EE, para após a análise relacionarmos ao turismo, já que os EEs podem ser aplicados ao turismo.

Baseando no conceito mais simples e abrangente identificado no estudo, que define EE com todos os elementos necessários para sustentar o empreendedorismo em um determinado território (Stam & ven, Van de, 2019), percebemos que para alcançar o sucesso, os empreendedores do setor turístico, que no caso são caracterizados por um grande número de atores, necessitam das redes e governança para dar o suporte necessário, desde o conhecimento, financiamento, estímulo e confiança. A análise de um EE através de um modelo possibilita identificar os problemas, soluções e sucesso do empreendedorismo de uma região assim como as necessidades de intervenção para o fortalecimento da ação empreendedora em uma dada realidade.

O setor do turismo apresenta várias fragilidades, que estando orientado por um EE poderia superar com mais facilidade. Começando pela capacitação das pessoas para o atendimento no setor de serviços, que no EE poderia ser oferecido por instituições educacionais, grandes empresas estabelecidas e novos empreendimentos bem-sucedidos. A iniciativa de

iniciar um negócio, se for limitado pela burocracia, desestimula os empreendedores, no qual abrange os do setor do turismo, que são em grande parte pequenos negócios (Audretsch & Belitski, 2017). Quanto à infraestrutura que envolve esse setor, que é compartilhada pelos turistas e residentes, nos países em desenvolvimento é um problema crítico, que no EE poderia ser amenizado através de políticas públicas. Dentre essas infraestruturas encontra-se a conectividade de internet na região de um EE, que hoje é considerado um dos maiores catalisadores do turismo.

Esse estudo possibilita o avanço do conhecimento teórico em EE e sua divulgação contribui na formulação de políticas públicas e de gestão empresarial. O setor do turismo se recupera de um dos piores momentos da sua história, com a pandemia do Novo Coronavírus-COVID 19, que se iniciou no Brasil em março de 2020. Esta questão de saúde pública colocaram as empresas do setor em situação crítica, extinguindo a oferta de empregos e a saúde financeira do próprio Estado, principalmente em localidades que têm maior dependência do turismo (Carneiro & Allis, 2021).

Mesmo diante das contribuições devemos reconhecer algumas limitações relativas ao volume de trabalhos revisados restritos ao único idioma e a uma única base. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo de busca para a revisão, incluir novos critérios para análise e, sobretudo, ir a campo para realizar através de estudos de casos e observação a realidade dos ecossistemas de turismo.

## REFERÊNCIAS

- Adner, R. (2016). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Almeida, I. L. S., Enoque, A. G. & Júnior, A. de O. (2020). Turismo religioso como fonte de desenvolvimento local. *Marketing & Tourism Review*, 4(2).
- Audretsch, D. B. & Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *Journal of Technology Transfer*, v. 42, n. 5, p. 1030–1051.
- Bachinger, M., Kofler, I. & Pechlaner, H. (2020). Sustainable instead of high-growth? Entrepreneurial Ecosystems in Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 44, n. July, p. 238–242.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial districts as a socio-economic notion. In: Pyke, F.; Becattini, G.; Sengenberger, W. (ed). *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies, p. 37-51.
- Beni, M. (2008). *Análise estrutural do turismo* (13ª ed.). São Paulo: Senac.
- Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E. & Menter, M. (2021). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, v. 57, n. 1, p. 407–423.

- Cao, Z. & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, v. 57, n. 1, p. 75–110.
- Carneiro, J., Allis, T. (2021). How Does Tourism Move During The COVID-19 Pandemic? *Revista Brasileira de pesquisa em Turismo Brazilian Journal of Tourism Research*, v. 15, n. 1, p. 1–23.
- Cavalheiro, M. B., Joia, L. A. & Cavalheiro, G. M. do C. (2020). Towards a Smart Tourism Destination Development Model: Promoting Environmental, Economic, Socio-cultural and Political Values. *Tourism Planning and Development*, v. 17, n. 3, p. 237–259.
- Colasante, T. & Silva, E. P. (2021). Potencialidades para o desenvolvimento do turismo em Magalhães de Almeida - MA. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v.15, n.2.
- Cooper, C, Fletcher, J., Wanhill, S. & Shepherd, R. (2001). *Turismo, princípios e práticas*. 2ªedi, Porto Alegre: Bookman.
- Corradi, M. G.& Pereira, M. A. (2020). Análise do potencial de desenvolvimento do ecossistema empreendedor da cidade de Lorena no Brasil. *Espacios*, v. 41, n. 50, p. 74–92.
- Eichelberger, S., Peters, M., Pikkemaat, B. & Chan, C. S. (2020). Entrepreneurial ecosystems in smart cities for tourism development: From stakeholder perceptions to regional tourism policy implications. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 45, p. 319–329.
- Emmendoerfer, M. L., Mediotte, E. J., & dos Santos, Y. T. (2022). Governança pública no turismo: polissemia, reflexões e implicações. *Ateliê Geográfico*, 16(1), 24-49. <https://doi.org/10.5216/ag.v16i1.69253>
- Emmendoerfer, M. L., Trentin, F., Ponton, M. B. Z., da Silva, A. C., & Ponton, R. G. Z. (2021). Tourist destinations and development: what was published by the scientific community in Brazil before COVID-19 pandemic? *Navus - Revista de Gestao e Tecnologia*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-13.1596>
- Governo Federal- Ministério da Economia (2021). A Lei de Liberdade Econômica, Brasil. Disponível em < <https://www.gov.br/inmetro/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/lei-de-liberdade-economica>>. Acessado em 02 de abril de 2022.
- Guimarães, C. R. F. F. & Silva, J. R. (2017). Turismo e geração de empregos formais : Um estudo sobre o Brasil e suas regiões Tourism and formal job creation : A study on Brazil and its regions. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, v. 27/28, p. 1273–1286.
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6).
- Isenberg, D. J. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurships. *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, v. 1, n. 781, p. 1–13.
- Knupp, M., Emmendoerfer, M., & González, M. V. (2021). Tourism networks-interdependent relationships among public policy actors. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 1, 39-52. <https://doi.org/10.31822/jomat.2021-SP-1-39>
- Lima, M. A. G. de, Irving, M. D. A. & Oliveira, E. (2022). Decodificando Narrativas de Políticas Públicas de Turismo no Brasil: uma leitura crítica sobre o turismo de base comunitária (TBC). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 1–15.
- OMT- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (2021). *Introdução ao Turismo*. São Paulo.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantages of nations*. London: Macmillan.
- Porter, M.E. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, p. 77-90.
- Pustovrh, A., Rangus, K.& Drnovsek, M. (2020). The role of open innovation in developing

- an entrepreneurial support ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 152.
- Robertson, J., Pitt, L. & Ferreira, C. (2019). Entrepreneurial ecosystems and the public sector: A bibliographic analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100862>
- Rocha, H. & Audretsch, D. B. (2022). Entrepreneurial ecosystems, regional clusters, and industrial districts: Historical transformations or rhetorical devices?. *The Journal of Technology Transfer*, p. 1-24.
- Scaringella, L. & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological forecasting and social change*, v. 136. p. 59–87.
- Silva, P. H. O., Fonseca, D. L. P. & Spinola, C. de A. (2017). Considerações Sobre O Empreendedorismo Como Elemento Propulsor Do Turismo No Baixo São Francisco. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico*, v. 1, n. 39, p. 26.
- Sistema de Bibliotecas da Unicamp- SBU. Qualis-CAPES. Recuperado de <http://www.sbu.unicamp.br/sbu/qualiscapes/#:~:text=QUALIS%20C3%A9%20o%20conjunto%20de,do%20aplicativo%20Coleta%20de%20Dados>.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333-339.
- Souza, M. J. B. de, Trindade, F. de M.; Freire, R. & Lyra, F. R. (2016). Potencial Empreendedor De Empresárias Do Setor Turístico De Florianópolis (Sc). *Revista Alcance*, v. 23, n. 4, p. 455–474.
- Spigel, B. & Harrison, R. (2018). Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 12, n. 1, p. 151–168.
- Stam, E. & Ven, A. Van de. (2019). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, v. 56, n. 2, p. 809–832.
- Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*. Guilford press.
- Vale, G. M. V. (2007). *Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais*. Rio de Janeiro - RJ, Editora Garamond.
- Web Of Science Group (2021). Como utilizar o JCR no Portal de Periódicos da CAPES. *Journal Citation Reports*. Recuperado de [http://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Journal%20Citation%20Reports%20JCR%20\(guia\).pdf](http://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Journal%20Citation%20Reports%20JCR%20(guia).pdf).
- Wurth, B., Stam, E. & Spigel, B. (2021). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1-50.
- Xie, Z., Wang, X., Xie, L. & Duan, K. (2021). Entrepreneurial ecosystem and the quality and quantity of regional entrepreneurship: A configurational approach. *Journal of Business Research*, v. 128, n. January, p. 499–509.

## APÊNDICE – Artigo I

**ARTIGOS ANALISADOS NA PESQUISA, SEGUNDO A AVALIAÇÃO DE PERIÓDICOS JCR- ORDEM DECRESCENTE.**

AUTOR	TÍTULO	PERIÓDICO	ANO
-------	--------	-----------	-----

Bischoff, K.	A study on the perceived strength of sustainable entrepreneurial ecosystems on the dimensions of stakeholder theory and culture	Small Business Economics	2021
Cantner, U.; Cunningham, J. A.; Lehmann, E. E.; Menter, M.	Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model	Small Business Economics	2021
Cao, Z.; Shi, X. W.	A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies	Small Business Economics	2021
O'Shea, G.; Farny, S.; Hakala, H.	The buzz before business: a design science study of a sustainable entrepreneurial ecosystem	Small Business Economics	2021
Pugh, R.; Soetanto, D.; Jack, S. L.; Hamilton, E.	Developing local entrepreneurial ecosystems through integrated learning initiatives: the Lancaster case	Small Business Economics	2021
Stam, E.; Van de Ven, A.	Entrepreneurial ecosystem elements	Small Business Economics	2021
Wurth, B.; Stam, E.; Spigel, B.	Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program	Entrepreneurship Theory and Practice	2021
Xie, Z. M.; Wang, X.; Xie, L. M.; Duan, K. F.	Entrepreneurial ecosystem and the quality and quantity of regional entrepreneurship: A configurational approach	Journal of Business Research	2021
Pustovrh, A.; Rangus, K.; Drnovsek, M.	The role of open innovation in developing an entrepreneurial support ecosystem	Technological Forecasting and Social Change	2020
Robertson, J.; Pitt, L.; Ferreira, C.	Entrepreneurial ecosystems and the public sector: A bibliographic analysis	Socio-Economic Planning Sciences	2020
Audretsch, D. B.; Cunningham, J. A.; Kuratko, D. F.; Lehmann, E. E.; Menter, M.	Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts Who is left out: exploring social boundaries in entrepreneurial ecosystems	Journal of Technology Transfer	2019
Corrente, S.; Greco, S.; Nicotra, M.; Romano, M.; Schillaci, C. E.	Evaluating and comparing entrepreneurial ecosystems using SMAA and SMAA-S	Journal of Technology Transfer	2019
Godley, A.; Morawetz, N.; Soga, L.	The complementarity perspective to the entrepreneurial ecosystem taxonomy	Small Business Economics	2019
Neumeier, X.; Santos, S. C.; Morris, M. H.	Who is left out: exploring social boundaries in entrepreneurial ecosystems	Journal of Technology Transfer	2019
McMullen, J. S.	Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem	Journal of Business Venturing	2018
Roundy, P. T.; Bradshaw, M.; Brockman, B. K.	The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach	Journal of Business Research	2018
Spigel, B.; Harrison, R.	Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems	Strategic Entrepreneurship Journal	2018
Audretsch, D. B.; Belitski, M.	Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions	Journal of Technology Transfer	2017
Huang-Saad, A.; Fay, J.; Sheridan, L.	Closing the divide: accelerating technology commercialization by catalyzing the university entrepreneurial ecosystem with I-Corps (TM)	Journal of Technology Transfer	2017

Fonte: Elaboração dos autores.

## **ARTIGO II - INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA LOCAL EM ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES EM TURISMO: EVIDÊNCIAS DE OURO PRETO - MG**

### **1. INTRODUÇÃO**

Ecosistemas empreendedores (EE) caracterizam-se por um conjunto de atores interdependentes, coordenados de tal forma que permitem o empreendedorismo produtivo dentro de um determinado território (Stam, 2015; Stam & Spigel, 2017). A abordagem do EE oferece elementos valiosos para uma melhor compreensão do desempenho das economias regionais (Stam, 2015), e os formuladores de políticas em todo o mundo estão procurando insights sobre como canalizar o empreendedorismo para desenvolvimentos econômicos regionais (Audretsch & Belitski, 2021).

Paralelamente, destacamos o turismo como uma área do empreendedorismo aberta e acessível a negócios, que representa diversas oportunidades de desenvolvimento com baixa necessidade de capital e grande potencial de inovação (Silva et al., 2017). A exploração comercial da atividade turística representa um importante fenômeno econômico e social, que além de gerar empregos e receitas fiscais, estimula o investimento em infraestrutura, capital humano e tecnologia (Cavalheiro et al., 2020).

No entanto, “a análise de EE relacionados ao turismo ainda é bastante nova e relativamente escassa” (Debbage, 2018, p.3), e “apesar do seu potencial de contribuição, a abordagem do EE raramente tem sido usada em pesquisas sobre o turismo” (Eichelberger et al., 2020, p.319). Complementarmente Bachinger et al. (2020) também reconhecem que são raros os estudos que aplicam a lógica dos EE ao empreendedorismo em turismo.

“Os EE são únicos, e, idiossincráticos, independentemente de estarem relacionados ao turismo ou a outras indústrias” (Bachinger et al., 2022, p. 16). Entender os EEs depende de reconhecer seus fatores de contexto, bem como a presença e as características de seus agentes-chave (Brown & Mason, 2017; Lingens et al., 2020). As diferenças entre o turismo e outras indústrias sugerem que os EE voltados para o turismo podem apresentar características especiais, logo, exigem intervenções sob medida (Brown & Mason, 2017; Acs et al., 2017).

Ao comparar condições estruturais e sistêmicas de EE e ecossistemas empreendedores em turismo (EET), Bachinger et al. (2022) identificaram dissimilaridades no aspecto da liderança, que conforme Stam (2015) refere-se ao fornecimento de orientação e direção para a ação coletiva. Enquanto em EEs a liderança concentra-se nas mãos de empreendedores

experientes, em EETs essa responsabilidade fica a cargo da gestão pública (Bachinger et al., 2022). Os autores ressaltam ainda a importância fundamental das Destination Management Organization (DMOs) na coordenação e governança dos EETs.

Observando a liderança dos EETs no Brasil identificamos a presença de instâncias de governança local (IGLs) constituídas por conselhos, fóruns, associações, agências, entre outros, responsáveis por promover formas de diálogo e gestão entre os atores locais, construindo um ambiente democrático, no intuito de fortalecer a região, incentivar a inovação, promover a sustentabilidade e melhorar a competitividade do destino (Brasil, 2013). Há ainda, um pressuposto empírico de que quanto mais uma IGL se aproxima da lógica de uma DMO, maior a sua efetividade (Mira et al., 2017).

Conforme pontuado, é reconhecida a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre EE (Tabas et al., 2022), que avancem no entendimento destes arranjos, sobretudo no âmbito do turismo (Bachinger et al., 2022; Eichelberger et al., 2020). Logo, o objetivo deste estudo é traçar a caracterização de um EET e analisar se a liderança exercida pela IGL é efetiva para integração e condução estratégica do ecossistema, na perspectiva das DMO.

Para tanto realizamos um estudo de caso no EET do município brasileiro de Ouro Preto – MG, que engloba uma série de atividades e programas implementados para fomentar o desenvolvimento do empreendedorismo produtivo. A escolha da localidade se deu por o município destacar-se como um dos destinos indutores do turismo no Brasil, possuindo um dos maiores acervos patrimoniais tombados do país, reconhecido mundialmente pelo seu grande valor histórico, sendo a primeira cidade brasileira a receber o título de Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO (Oliveira, 2020).

Acreditamos que os resultados desta pesquisa expandem a percepção de EE para o turismo uma vez que os EE são compostos de forma diferente nessa indústria (Bachinger et. al, 2022), e por tradição, a literatura nessa temática se desenvolveu observando principalmente ecossistemas manufatureiros (Stam & van de Ven, 2021). Uma vez que os EEs são reconhecidos por promover a atividade empreendedora, uma melhor compreensão sobre a liderança em EETs, fornece informações valiosas sobre como o empreendedorismo turístico pode ser estrategicamente apoiado e desenvolvido. Esta é uma questão crucial para acadêmicos e formuladores de políticas, dado o esforço intelectual e político gasto estudando e implementando ecossistemas. Além disso, destacamos que os empreendimentos turísticos foram severamente afetados pela pandemia de Covid-19, e podem encontrar no estímulo ao empreendedorismo produtivo uma forma de se recuperar e tracionar a economia.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Ecossistemas Empreendedores

Ecossistemas Empreendedores (EEs) podem ser definidos com uma estrutura conceitual para entender as relações entre o processo de empreendedorismo e seu ambiente local, e uma ferramenta de política para ajudar as regiões a catalisar o desenvolvimento, liderado pelo empreendedorismo (Spigel & Harrison, 2018). Nestes ambientes, o empreendedorismo é fundamentalmente mediado pelo contexto local (Brown & Mason, 2017) e é visto como fonte de inovação, crescimento econômico e desenvolvimento (Isenberg, 2010).

No âmbito dos EEs, o empreendedorismo ocorre em uma comunidade de atores interdependentes, indivíduos, entidades e órgãos reguladores dentro de uma determinada área geográfica (Cavallo et al., 2019). A dinâmica do arranjo apoia social e financeiramente o empreendedor, permitindo o acesso a recursos educacionais, políticos e econômicos para os empreendimentos (Spigel & Harrison, 2018). Cada EE é único, com suas características próprias, incorporadas espacial, relacional e socialmente (Brown & Mason, 2017).

Os EEs são antes de tudo “construções sociais complexas” (Neumeyer et al. 2019, p.462) caracterizados pela inter-relação e cooperação de agentes interativos e interdependentes envolvidos em relações mútuas e constantes trocas com seu ambiente (Stam, 2015). Essas relações em especial, são a base dos EEs, uma vez que não podem ser simplesmente replicados, não são comercializáveis e dificilmente implementados (Colombo et al., 2019). Cada ator é parte de um sistema e cada ação individual pode levar a interações coletivas (Theodoraki & Catanzaro, 2022).

A complexidade do sistema, as interdependências e as complementaridades entre vários atores e atividades tornam a perspectiva do ecossistema particularmente atraente (Abootorabi et al., 2021). A cooperação é realizada pela divisão do trabalho entre os participantes (Hernández-Chea et al., 2021). Já a interdependência refere-se ao impacto mútuo entre as partes em sua capacidade de criar valor, sendo compreendida em interdependência tecnológica (produtos e processos), interdependência econômica (recursos e interesses) e cognitiva (conhecimentos, habilidades e identidade coletiva) (Thomas & Autio, 2020).

Os agentes de um EE são “as entidades que realizam atividades” dentro de um ecossistema (Adner, 2016, p.43), e embora os empreendedores sejam os protagonistas, vários

atores interdependentes contribuem de forma diferenciada para a atuação empreendedora em um determinado território (Godley et al., 2021). Esses agentes (públicos, privados ou mistos), são universidade e outras instituições de ensino, investidores, bancos e organizações financeiras, câmaras de comércio, incubadoras, aceleradoras e outras entidades de apoio aos negócios (Clark et al., 2020). Cabe esclarecer que a presença dos agentes por si só não é suficiente para o desenvolvimento do ecossistema (Wurth et al., 2022), eles também precisam estar conectados por meio de redes formais e informais que facilitam o fluxo de recursos e o alinhamento de objetivos individuais e coletivos (van Weele et al., 2018; Tabas et al., 2022).

Diante da diversidade de agentes envolvidos com objetivos heterogêneos, e por vezes conflitantes, reconhece-se que o desafio da governança de EE é complexo (Colombo et al., 2019). Há de se considerar também que, devido às suas características, os EEs podem ser compostos e se articular de forma diferente, a depender da indústria na qual se desenvolvem. Este é o caso, por exemplo, da indústria do turismo, que foge aos moldes do modelo tradicional proposto por Stam e van de Ven (2021) que se concentraram mais em ecossistemas oriundos das indústrias de manufatura (Bachinger et al., 2022).

Ao comparar o modelo de EE tradicionais com os EE no turismo, Bachinger et al. (2022) evidenciam que enquanto nos EEs tradicionais o atributo da liderança recai sobre empreendedores experientes, nos EETs esta importância é atribuída às mãos públicas, através das DMOs (organizações de gerenciamento do destino) que fornecem orientação, estratégica e uma visão compartilhada, juntamente com outras associações locais. Exploraremos essas particularidades nos tópicos seguintes.

## **2.2. Ecossistemas Empreendedores em Turismo**

Antes de entendermos os contornos de um EET precisamos definir do que se trata um destino turístico. Bornhorst et al. (2010, p.272) apresentam a seguinte definição: “a geographical region, political jurisdiction, or major attraction, which seeks to provide visitors with a range of satisfying to memorable visitation experiences”. Os destinos turísticos necessitem de uma coprodução eficiente e de uma oferta coordenada, com proximidade e equilíbrio entre os diferentes atores (Aarstad et al., 2015).

As demandas do destino requerem a existência de um ecossistema ativo que estimule, alavanque e gere confiança entre os empreendedores, que promova interdependência e colaboração, visando negócios competitivos, que é crucial para a região (Silva et al., 2017). A

exploração da atividade turística é muito complexa e suscetível a inúmeras variáveis, econômicas, meteorológicas, e, sociais (Maia, 2015).

Devido às características específicas do turismo, o EET pode ser composto de forma distinta, quando comparado ao modelo proposto por Stam (2015) e Stam & van de Ven (2021), que olharam especificamente para as indústrias de manufatura ao elaborar o modelo. Bachinger et al. (2022) comprovou este fato ao desenvolver um estudo intitulado “Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective”, no qual as semelhanças e diferenças estão ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Semelhanças e diferenças do EE avaliada no turismo em comparação ao modelo

		<b>Ecosistemas Empreendedores “tradicionais”</b>	<b>Ecosistemas Empreendedores no turismo</b>
<b>Condições estruturais</b>	<i>Semelhanças</i>	<p><b>Instituições formais:</b> As regras do jogo na sociedade, em particular do governo (corrupção, estado de direito, eficácia do governo, voz e responsabilidade)</p> <p><b>Infraestrutura física:</b> Posição de uma região, acessibilidade à rodoviária, acessibilidade à ferroviária, acessibilidade via aeroportos</p>	<p><b>Instituições formais:</b> qualidade do enquadramento político e administrativo, grau de autonomia regional em matéria de planeamento e meios financeiros</p> <p><b>Infraestrutura física:</b> moldado fora do próprio território, acessibilidade para mercados de origem importante</p>
	<i>Diferenças</i>	<p><b>Cultura:</b> cultura empreendedora, o grau em que o empreendedorismo é valorizado</p> <p><b>Demanda:</b> demanda potencial de mercado, poder de compra per capita, produto regional, população humana total</p>	<p><b>Cultura:</b> Tradição e estilo de vida regional</p> <p><b>Paisagem:</b> Importante fator de produção, paisagens cultivadas</p> <p><b>Demanda:</b> fator fora do próprio território, o turismo lucra com os mercados de origem internacionais</p>
<b>Elementos sistêmicos</b>	<i>Semelhanças</i>	<p><b>Redes:</b> Conectividade de negócios para criação de novo valor, Porcentagem de empresas na população empresarial que colaboram para a inovação</p> <p><b>Liderança:</b> Liderança que fornece orientação e direção de ação coletiva</p> <p><b>Talento:</b> Prevalência de indivíduos com altos níveis de capital humano</p>	<p><b>Redes:</b> redes como pré-condição para a produção de serviços e compartilhamento de conhecimento</p> <p><b>Liderança:</b> DMOs (destination management organizations) fornecem orientação e desenvolvem uma visão compartilhada</p> <p><b>Talento:</b> Funcionários como recurso chave, pessoal qualificado como gargalo</p>
	<i>Diferenças</i>	<p><b>Redes:</b> Os mecanismos de governança não são explicitados; cooperação dos parceiros da rede como principal modo de interação</p> <p><b>Liderança:</b> a importância de empreendedores experientes</p> <p><b>Conhecimento:</b> Investimentos em novos conhecimentos, investimentos em P&amp;D</p>	<p><b>Redes:</b> coordenação e governança por DMOs de importância central, Governança como função importante de DMOs</p> <p><b>Liderança:</b> A importância das mãos públicas</p> <p><b>Conhecimento:</b> Compartilhamento de conhecimento como subproduto do networking</p>

		<p><b>Intermediários e Serviços de Apoio:</b> A oferta e acessibilidade de serviços comerciais intermediários, Percentagem de empresas de serviços empresariais na população empresarial</p> <p><b>Finanças:</b> A oferta e acessibilidade de financiamento para novas e pequenas empresas</p>	<p><b>Intermediários:</b> DMOs como atores-chave, papel de apoio das associações industriais</p> <p><b>Finanças:</b> dificilmente mencionado</p>
<b>Saídas</b>	<i>Diferenças</i>	Empreendedorismo de alto crescimento, Empreendedorismo produtivo, Empreendedorismo ambicioso	Empreendedorismo inovador e sustentável, empreendedorismo cooperativo

Fonte: Traduzido de Bachinger et al. (2022, p.14)

Baggio (2008) observa ainda a existência de inúmeros fatores e atividades físicas e culturais que são interdependentes e cujas relações podem ser altamente não lineares. Tais aspectos requerem coordenação, cooperação e colaboração para que haja um desenvolvimento adequado do EET. Neste aspecto, a governança é considerada requisito indispensável à gestão do destino turístico (Pulido-Fernandez & Pulido-Fernandez, 2018).

A governança no setor turístico, é entendida como uma prática mensurável de direcionamento efetivo dos setores do turismo nos diferentes níveis de governo, mediante estruturas de coordenação, colaboração e/ou cooperação, eficientes e transparentes (Duran, 2013). Ainda segundo o autor, o objetivo da governança é auxiliar no alcance de objetivos coletivos compartilhados desenvolvendo soluções e oportunidades por meio de acordos baseados no reconhecimento de interdependências e responsabilidades. A seguir trataremos de duas construções voltadas para suportar a governança em destinos turísticos.

### 2.3. Instâncias de Governança Local x Destination Management Organization

Os destinos turísticos brasileiros, principalmente aqueles que fazem parte do Programa de Regionalização do Turismo, contam com lideranças no nível das instâncias de governança local (IGLs) (Brasil, 2013). Estas instâncias são organizações representativas dos poderes público e privado, da sociedade e dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar, acompanhar e gerir a região turística e seu ecossistema (Brasil, 2018). O modelo de formação e institucionalidade das IGLs se define a partir de representantes dos setores da cadeia de turismo, no âmbito público, privado e sociedade civil organizada, dentro das realidades regionais e seus relacionamentos intermunicipais.

Entre as IGLs, coordenadas pelos governos locais, destaca-se o Conselho Municipal de Turismo - COMTUR. Este espaço, que pode ser consultivo e/ou deliberativo, geralmente é responsável pelas discussões sobre planejamento e implementação de políticas públicas de turismo, em nível municipal. Além do COMTUR, pode haver outras IGLs não estatais, também voltadas para o planejamento turístico visando o desenvolvimento local, e à cooperação inter ou intramunicipais. Especificamente, em destinos turísticos as instâncias podem ser, quando estatais, em forma de conselho, fórum ou consórcio regional de municípios e quando privadas, normalmente, sob a forma de associações (Brasil, 2013).

Ainda no âmbito da liderança dos destinos turísticos, Mira et al. (2017) sugerem que estes enfoquem o seu desenvolvimento apresentando vantagens competitivas mediante ações de marketing assertivas, focalizando os aspectos econômicos, relações articuladas com os stakeholders e políticas públicas. Em especial, aquelas voltadas para a promoção do branding e da imagem dos destinos, integrada a níveis desde o político até o social. Destacam assim o papel das destination management organizations (DMOs) como entidades responsáveis pela gestão de um destino.

Em suma, existem quatro estruturas de governança DMO, a saber: (i) agência governamental pública; (ii) organização sem fins lucrativos; (iii) parceria público-privada sem fins lucrativos; (iv) associação comercial exclusiva para membros (Wang, 2011). As DMOs podem divergir conforme os destinos, mas em geral apresentam elementos comuns. Pearce (2015) apresenta um compilado listando as diferentes funções atribuídas as DMOs, e algumas das atribuições fundamentais são apresentadas na Figura 2:

Figura 2. Atribuições das DMOs

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>3. Planejamento estratégico</li><li>4. Formulação (ou participação no processo de formulação) e implementação da política de turismo do destino</li><li>5. Inteligência de mercado (coleta e análise de dados, pesquisa de mercado etc.)</li><li>6. Desenvolvimento de produtos e negócios turísticos</li><li>7. Digitalização e inovação</li><li>8. Monitorização</li><li>9. Gestão de crises</li><li>10. Formação e capacitação (não só dos seus recursos humanos, mas também facilitar atividades de formação e capacitação dos profissionais do turismo local)</li><li>11. Promoção, marketing e branding</li><li>12. Financiamento e fomento de investimentos</li></ol> |
|--|

Fonte: Adaptado de Pearce (2015)

Além disso, a World Tourism Organization - WTO (2019) propõe três grandes áreas consideradas requisitos chave para avaliar a atuação de uma DMO, são elas: liderança estratégica, execução eficaz e governança eficiente.

- Liderança estratégica significa aplicar os esforços e a energia dos stakeholders a uma visão coletiva, formular estratégias para concretizar a visão, comunicar e defender as vantagens e os princípios de uma gestão turística eficaz e promover parcerias público-privadas etc.
- Execução eficaz significa implementar efetivamente as responsabilidades relevantes de gestão do destino e esclarecer o papel da DMO em outras organizações de turismo.
- A governança eficiente do sistema de gestão do destino inclui fornecer à indústria conscientização e orientação sobre qualidade e excelência, promoção do turismo sustentável e responsável e governança corporativa eficiente e transparente (como práticas financeiras, administrativas e de recursos humanos, execução rápida/flexível, desempenho acompanhamento, avaliação, gestão etc.).

É perceptível uma sobreposição conceitual relativa às atribuições e objetivos entre as IGLs e as DMOs. Em essência é esperado que as IGLs se comportem como as DMOs visando ampliar o empreendedorismo produtivo nos EETs. No entanto, embora as IGLs sejam espaços ideias para governança, é possível identificar certos desacertos. Estes se dão por exemplo, quando os atores responsáveis não possuem clareza sobre as atividades a serem planejadas e ao que deverá ser feito em seguida, quando não apresentam capacidades administrativas de gestão, e quando as interferências de muitos atores dificultam os processos de tomada de decisão (Barbará et al., 2007; Guilarducci & Fratucci, 2020).

Não obstante, reconhece-se que a efetividade da IGL pode se resumir ou se limitar ao formalismo, ao atendimento de uma lei ou necessidade de captação de recursos de outros entes federativos (Conceição, 2020; Xavier et al. 2021). Nestes casos há uma discrepância operacional entre os objetivos estratégicos e a prática efetiva de liderança nos EETs.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Realizou-se um estudo empírico de natureza qualitativa no município de Ouro Preto – MG, Brasil. Optou-se pela abordagem qualitativa porque os EETs constituem um objeto novo de pesquisa demandando uma análise mais aprofundada e indutiva (Bachinger et al., 2022). Os contornos da abordagem qualitativa exigem do pesquisador a imersão no contexto que será

analisado, no qual a preocupação chave é a compreensão do fenômeno, a partir da perspectiva dos participantes e não dos pesquisadores (Godoi et al., 2010). Quanto aos meios de execução, a estratégia utilizada foi a de estudo de caso. Neste sentido, justifica-se por consistir em uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2010).

Um estudo de caso pode focar tanto em um caso único quanto em casos múltiplos (Godoi et al., 2010). Neste trabalho realizou-se um estudo de caso único no EET no município de Ouro Preto-MG, que compreende um local dentro de um território. O detalhamento que o estudo de caso único oferece, quando comparado aos estudos de caso múltiplos “permite uma compreensão mais precisa das circunstâncias em que os fenômenos ocorreram e, portanto, tendem a ser mais confiáveis” (Marioto et al., 2014, p.363).

Os dados foram coletados em três estágios distintos, que constou da pesquisa documental, a técnica de observação direta e a pesquisa de campo, por meio de entrevista com roteiro semiestruturado com atores do EET do distrito sede do município de Ouro Preto.

O primeiro estágio consistiu na pesquisa documental junto ao site do Cadastur (Ministério do Turismo) e o Plano Municipal de Turismo de Ouro Preto (2017-2027). O Cadastur é um repositório virtual do Ministério do Turismo que consiste no cadastro de prestadores de serviços turísticos, que atuam no setor turístico dentro da formalidade prevista em lei (Governo Federal, 2022). Quanto ao Plano Municipal de Turismo (2017-2027), que é um documento que apresenta as orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade turística, nele buscou-se a identificação das organizações e agentes que compõe o EET em estudo.

O segundo estágio da pesquisa foi realizado através da observação direta, mediante participação nas reuniões mensais do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) de Ouro Preto, no período de abril de 2022 a setembro de 2022. De acordo com Gerring (2007), a observação é o elemento mais básico de qualquer esforço empírico. As reuniões foram mensais (na primeira segunda-feira do mês) e neste período houve a participação de 10 a 16 representantes que compõe o conselho. A finalidade desta participação foi observar a dinâmica das demandas do conselho e a colaboração e interação entre os atores que constituem o COMTUR. A pesquisadora utilizou de um diário de pesquisa para registro de informações relevantes, e em momento nenhum a pesquisadora manifestou-se oralmente. Esse tipo de coleta de dados permitiu, entre outras coisas, informação adicional sobre o tópico a ser estudado,

“adicionando novas dimensões ao entendimento do contexto ou do fenômeno a ser estudado” (Yin, 2010, p.137).

O terceiro estágio da coleta foi a pesquisa de campo com realização de entrevistas semiestruturadas com os agentes envolvidos na governança do EET. É considerada uma das fontes mais importantes do estudo de caso (Yin, 2010), que permite, entre outras coisas, o registro verbal, escolhido conforme objetivos do estudo (Landim et al., 2006). A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (Godoi et al., 2010). Os atores entrevistados constam na Figura 3.

Figura 3. Relação de Entrevistados.

	Entidade Representante	ID	Ocupação do Entrevistado
<b>Membros COMTUR</b>	Secretaria Municipal de Turismo	E1	Membro Suplente
	Secretaria Municipal de Meio Ambiente	E2	Membro Titular
	Ouro Radical Turismo e Entretenimento	E3	Membro Titular
	Força Associativa dos Moradores de Ouro Preto - FAMOP	E4	Membro Titular
	Associação Comercial e Empresarial de Ouro Preto - ACEOP	E6	Membro Suplente
	Ouro Preto Circuito do Ouro Convention & Visitors Bureau- Regional Circuito do Ouro	E8	Membro Titular
	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis- Regional Circuito do Ouro- ABIH.	E12	Membro Titular
<b>Agentes Locais</b>	Mina do Bijoca	E5	Empreendedor local
	SEBRAE	E7	Analista de Projetos e Cursos
	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia de Ouro Preto	E9	Diretor de Tecnologia e Inovação
	Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP	E10	Pró-reitor de Extensão e Cultura da UFOP
	Plan Soluções	E11	Analista de Negócios representante de uma empresa de consultoria em gestão pública

Fonte: Elaborado pela autora.

O roteiro de entrevista utilizado passou por um processo de validação de conteúdo com pesquisadores especialistas no tema. Em setembro de 2022, realizou-se uma entrevista prévia, com um ator chave do EET, para entender melhor o campo empírico. Esta entrevista possibilitou a indicação de outros atores relevantes a serem entrevistados, mediante a técnica de snowball. Ao todo foram realizadas 12 entrevistas no período entre 22/09/2022 e 23/11/2022, as entrevistas foram gravadas e transcritas e tiveram duração média de 37 minutos. Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para conceder a entrevista.

Para análise do material coletado, desmembrou-se as entrevistas transcritas em categorias, realizando, posteriormente o reagrupamento dos dados (Rodrigues & Leopardi, 1999). O procedimento de categorização se deu de forma indutiva diante da abordagem exploratória adotada perante os dados. De tal forma, a codificação foi realizada considerando o problema de pesquisa e organizada nos seguintes eixos “quem são?” e “como atuam?” os agentes responsáveis pela liderança do EET. A seguir são apresentadas as análises e discussões dos resultados provenientes deste esforço de pesquisa.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

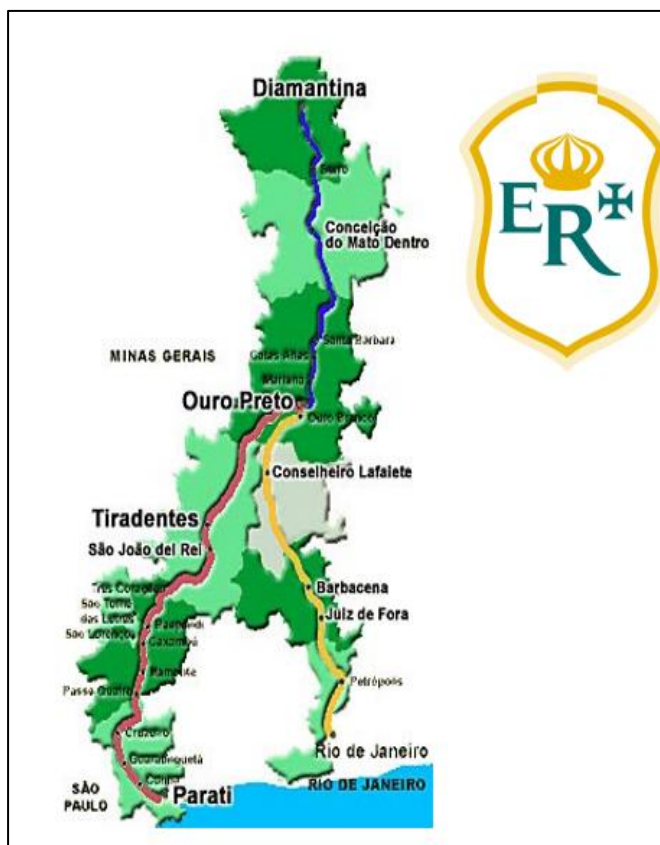
### **4.1. O Turismo em Ouro Preto**

O município de Ouro Preto é reconhecido como “museu a céu aberto”, dado seu grande acervo urbano, com casarios, chafarizes e monumentos bem conservados; rico acervo cultural, com inúmeros museus e igrejas no estilo barroco e rococó (Oliveira & Campos, 2011). Além disso, a região apresenta inúmeros atrativos naturais, como parques ecológicos com cachoeiras, trilhas, e, minas seculares (Costa, 2017).

Como mencionado anteriormente, Ouro Preto faz parte do programa Estrada Real, que é a maior rota turística do país. São mais de 1.630 quilômetros de extensão, passando pelos estados do sudeste brasileiro, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. A criação deste programa, realizado pela secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, no ano de 1999, teve como objetivo desenvolver o turismo regional (Pires, 2017). Segundo o autor, este marco foi acompanhado do licenciamento da logomarca “Estrada Real”, que deu início à criação e comercialização de vários produtos licenciados.

Atualmente no destino, existe um movimento de resgate das tradições do percurso, valorizando a identidade e as belezas da região (Instituto Estrada Real, 2021). Logo é possível observar várias modalidades de fomento que visam estruturar a localidade para incentivar o turismo, baseado na conjectura da grande atratividade turística dos caminhos coloniais mineiros.

Figura 4. Logomarca Estrada Real e Mapa da Estrada Real

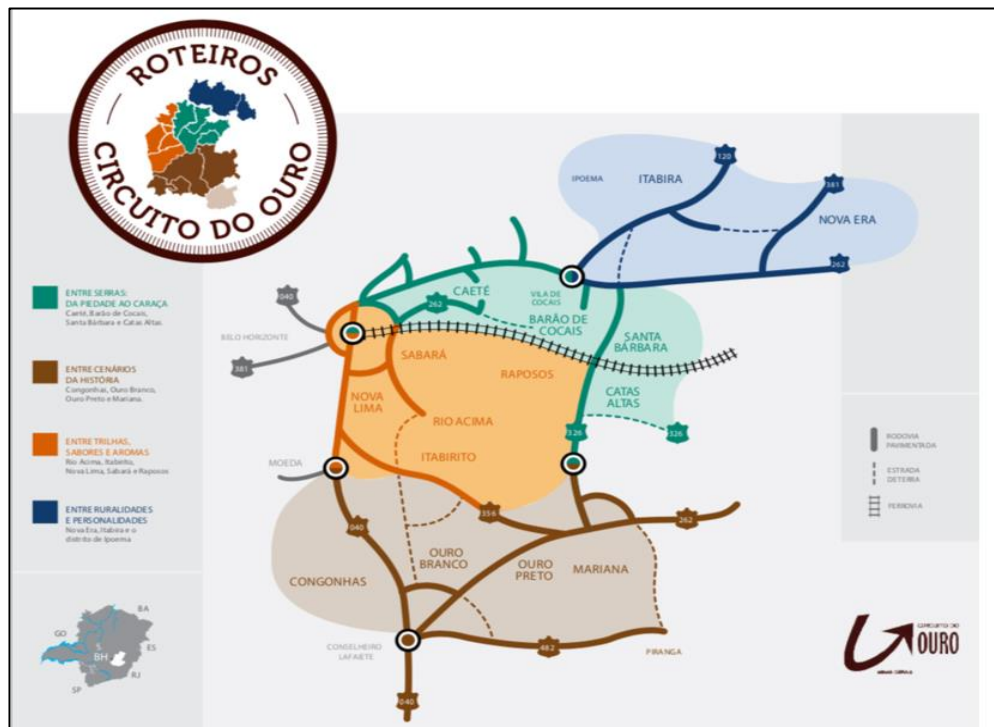


Fonte: Instituto Estrada Real (2023).

O Decreto estadual Nº 43.321/2003 de 08/05/2003 institucionalizou uma política de regionalização que reconhece como “circuito” um conjunto de municípios que apresentem afinidades culturais, sociais e econômicas e atuem de forma conjunta para organizar e desenvolver a atividade turística regional de forma sustentável. O estado de Minas Gerais conta com 44 regiões turísticas integrantes do Mapa do Turismo Brasileiro (Minas Gerais, 2022), que são as Instâncias de Governança Regional, que orienta a atuação no desenvolvimento das políticas públicas e define a área de atuação (o recorte territorial). Como também já mencionado, Ouro Preto fez parte do Circuito do Ouro, compreendido por quinze municípios mineiros, com afinidades culturais, históricas e naturais.

Além da responsabilidade de organizar o turismo regional, o Circuito do Ouro promove o diálogo e projetos com entes públicos e privados, e fomenta o desenvolvimento econômico e social da região a partir da atividade turística (Associação Circuito do Ouro, 2021). Para facilitar o deslocamento pela região, o Circuito do Ouro é dividido em 4 roteiros, a saber: o roteiro entre Serras da Piedade ao Caraça, o roteiro Entre Cenários da História, o roteiro Entre Trilhas, Sabores e Aromas e o roteiro Entre Ruralidades e Personalidades (Roteiro Circuito do Ouro, 2021). Ouro Preto integra a rota “Entre Cenários da História” como demonstrado na Figura 5.

Figura 5. Composição do Circuito do Ouro



Fonte: Roteiro Circuito do Ouro (2023)

A observação e o acesso a pesquisas anteriores que se dedicaram a estudar o município e região nos permitem atestar que a cidade possui uma boa estrutura para os turistas no campo receptivo, tais como restaurantes, hotéis, pousadas e outros serviços correlatos. O empreendedorismo no setor do turismo de Ouro Preto é caracterizado por pequenos e médios empreendedores. De acordo com o Cadastur<sup>2</sup>, (repositório virtual mantido pelo Ministério do Turismo que cadastra os prestadores de serviços legalmente atuantes no setor), em setembro de 2022, havia 171 empreendimentos registrados conforme os segmentos detalhados na Figura 6.

Figura 6. Prestadores de serviços registrados em Ouro Preto – MG, Brasil em 2022.

SEGMENTO DO TURISMO	Nº DE EMPREENDIMENTOS REGISTRADOS
Guia de turismo	58
Meio de hospedagem	38
Restaurante, cafeteria, bar e similares	33
Transportadora de turismo	16
Agência de viagem	10

<sup>2</sup> O Cadastur (cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo), é um sistema de cadastro executado pelo Ministério do Turismo. É obrigatório para as seguintes atividades, conforme a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008: acampamentos turísticos, agências de turismo; meios de hospedagem; organizadoras de evento; parques temáticos e transportadoras turísticas. É também obrigatório para exercer a profissão de Guia de Turismo, conforme Lei nº 8.623, de 28 de janeiro de 1993. Visa promover o ordenamento, a formalização e a legalização dos prestadores de serviços turísticos no Brasil (Brasil, 2023).

Prestador especializado em segmento turístico	8
Prestador de infraestrutura de apoio para eventos	3
Organizadora de eventos	3
Locadora de veículos para turistas	2
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>

Fonte: Cadastrur – Ministério do Turismo.

Reforçando esta percepção, o município foi considerado pelo Ministério do Turismo brasileiro como um dos 65 destinos que apresentam infraestrutura e atrativos qualificados tanto para o público nacional quanto internacional, atuando como indutor do desenvolvimento turístico regional.

#### 4.2. A Liderança no EET de Ouro Preto

Definida a vocação empreendedora para a atividade turística no município de Ouro Preto, partimos para a identificação do conjunto de agentes que se articulam de forma interdependente e coordenada para explorar essa vocação no território (Stam, 2015; Stam & Spigel, 2017). Na busca por entender a atuação e articulação da liderança dentro desse ecossistema, partimos do Conselho Municipal de Turismo, o COMTUR. Estes conselhos costumam ser a principal representação de IGLs nos destinos turísticos (Mira et al. 2017).

Em Ouro Preto, o COMTUR foi constituído em 1995, como um órgão consultivo para a Prefeitura e deliberativo internamente. Em 2011, o conselho passou por um processo de reformulação (Art. 3º. da Lei 659 de 20 de junho de 2011), visando transformá-lo, de um conselho apenas consultivo, para também um conselho de caráter permanente deliberativo e de fiscalização, além de ser um fórum de discussão para a comunidade ouropretana, conforme relata a representante da Secretaria de Turismo de Ouro Preto.

Atualmente, o COMTUR é composto por 16 membros, dos quais metade são do poder público e a outra metade são indicados pela sociedade civil (de acordo com a Resolução nº04/2015). A lista com a atual composição do COMTUR, (gestão 2021-2023) é apresentada na Figura 7.

Figura 7. Agentes e Instituições que compõe o COMTUR do município de Ouro Preto- MG

(1) Secretaria Municipal de Turismo
(2) Secretaria Municipal de Cultura e Patrimônio
(3) Secretaria Municipal de Meio Ambiente
(4) Área de Segurança Pública- 52º Batalhão da Polícia Militar
(5) Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP

(6) Instituto Federal de Minas Gerais- IFMG
(7) Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional- IPHAN
(8) Câmara Municipal de Ouro Preto
(9) Associação Comercial e Empresarial de Ouro Preto- ACEOP
(10) Sistema Municipal de Museus
(11) Ouro Preto Circuito do Ouro Convention & Visitors Bureau- Regional Circuito do Ouro
(12) Força Associativa dos Moradores de Ouro Preto- FAMOP
(13) Associação dos Guias de Turismo de Ouro Preto
(14) Agência de Desenvolvimento de Ouro Preto- ADOP
(15) Ouro Radical Turismo e Entretenimento
(16) Associação Brasileira da Indústria de Hotéis- Regional Circuito do Ouro- ABIH.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme mencionado anteriormente, além da análise documental e observação foi possível entrevistar 12 atores do EET de Ouro Preto, dentre estes, 7 são representantes de entidades que participam do COMTUR e 5 são agentes locais (vide Figura 2). Buscando compreender a atuação da IGL no EET, solicitamos aos entrevistados que nos relatassem sua percepção acerca das figuras de liderança que davam direcionamento para os empreendimentos turísticos no EET de Ouro Preto. Ao analisar as respostas observamos a menção a diferentes entidades distintas, conforme elencado na Figura 8.

Figura 8. Frequência de agentes mencionados nas entrevistas

Agentes/Entidades	Natureza	Participação no COMTUR	Freq.
Secretaria Municipal de Turismo	Pública	Sim	18
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia	Pública	Não	15
Agência de Desenvolvimento Econômico de Ouro Preto (ADOP)	Privada	Sim	7
Associação Comercial e Empresarial de Ouro Preto (ACEOP)	Sociedade civil organizada	Sim	7
Ouro Preto e Circuito do Ouro Convention & Visitors Bureau (CVB)	Privada	Não	6
Associação de Guias de Turismo (AGTOP)	Sociedade civil organizada	Sim	4
Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP)	Sociedade civil organizada	Não	4
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)	Privada	Não	3
<b>Conselho Municipal de Turismo - COMTUR</b>	<b>Sociedade civil organizada</b>	<b>Sim**</b>	<b>3</b>
Empreendedores e representantes do comércio e da indústria	Privada	Não	3
Prefeitura Municipal de Ouro Preto	Pública	Indireta, via Secretarias	3
Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico e Sustentável de Ouro Preto - CONDES	Pública	Não	2
Secretaria Municipal de Meio Ambiente	Pública	Sim	2

Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP	Pública	Sim	2
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Regional Circuito do Ouro - ABIH	Sociedade civil organizada	Sim	1
Associação das Minas em Ouro Preto	Sociedade civil organizada	Sim	1
Film Commission de Ouro Preto	Privada	Não	1
Força Associativa dos Moradores de Ouro Preto (FAMOP)	Sociedade civil organizada	Sim	1
Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG	Pública	Não	1
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN	Pública	Sim	1
Plan Soluções	Privada	Não	1

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Analisando as respostas e as frequências com que cada agente foi mencionado, confirmamos o protagonismo da gestão pública na condução do EET, conforme revelam as pesquisas em ecossistemas dessa natureza (Bachinger et al., 2022). Também destacamos a representação considerável da sociedade civil organizada em caráter das associações locais.

O agente local com maior destaque na fala dos entrevistados foi a Secretaria Municipal de Turismo. Este era um retorno esperado, pois, como podemos observar esta secretaria é responsável por desenvolver as atividades relacionadas a atividade turística em Ouro Preto. Suas iniciativas envolvem desde a proposição de políticas públicas focadas no desenvolvimento do turismo, até o cumprimento e demanda de legislações, atuando também no incentivo aos projetos e captura de recursos via financiamentos.

*“Tudo que for relacionado ao turismo em Ouro Preto, a secretaria sempre estará na ponta” (E2).*

Algo que nos chamou a atenção foi que por vezes percebemos uma sobreposição entre a Secretaria Municipal de Turismo e o COMTUR, alguns entrevistados pareciam não fazer distinção entre as entidades, tratando as como uma representação única. Acreditamos que isso se explique devido ao fato de o COMTUR ser uma iniciativa desta secretaria, o que para alguns agentes locais torna difícil a dissociação. Ainda que o conselho em essência seja composto por múltiplas representações locais é a Secretaria Municipal de Turismo que convoca as reuniões, redige as atas e documentação do conselho.

Já a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia, apesar de muito citada não consta entre as representações participantes do COMTUR, o que pode comprometer o entendimento e alinhamento comum das ações voltadas para a promoção do desenvolvimento do turismo local. Parte disso advém do fato da última gestão do COMTUR

(2021-2023), anteceder à criação desta Secretaria, que é recente (início de 2022). Sobre a Secretaria de Desenvolvimento, foi possível captar nas falas:

*“Olha, a Secretaria de Desenvolvimento econômico, hoje eu vejo que tem um impacto maior nesse desenvolvimento do turismo na região, que a própria Secretaria de Turismo” (E9).*

*“Hoje, atualmente, dentro da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, a gente tem uma coordenação, que é a Diretoria de Inovação e Tecnologia, então eu acho que ali, dentro do poder público local, municipal, onde está mais relacionado com o empreendedorismo” (E10).*

É salutar que na próxima composição do COMTUR (2024-2026) a secretaria de desenvolvimento econômico seja integrada às representações, haja vista que o plano orçamentário local é dependente da articulação de todas as estruturas que possam de alguma forma contribuir para o desenvolvimento. Além disso, tal secretaria está diretamente relacionada ao fomento ao empreendedorismo.

Quanto às demais entidades mencionadas destaca-se a ADOP, que é a Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ouro Preto, que é uma instituição privada, sem fins lucrativos, cuja missão consiste em ser agente do desenvolvimento sustentável do município. Mencionamos também a ACEOP, associação que representa os empresários de Ouro Preto em âmbito geral (não apenas os vinculados ao turismo), inaugurada em 1935, essa associação tem por objetivo atuar na defesa dos interesses da classe empresarial e fomentar o comércio local.

Outras associações também foram mencionadas de forma mais recorrente como é o caso da AGTOP, que é uma associação que, além de representar os guias de turismo de Ouro Preto, faz um papel de agência de turismo, intermediando a prestação do serviço de guia. A Fundação Arte de Ouro Preto entidade que juntamente com o IPHAN e o Sistema Municipal de Museus presam pela conservação do patrimônio histórico de Ouro Preto, aspecto estrategicamente explorado pela atividade turística no município.

Devemos destacar também mais duas entidades privadas, o CVB e o Sebrae. O CVB, Ouro Preto e Circuito do Ouro Convention & Visitors Bureau, é a organização dedicada ao incremento da economia e da imagem positiva de Ouro Preto e do Circuito do Ouro, através do desenvolvimento dos vários segmentos de turismo, convenções e eventos, e da ampla promoção turística do Circuito. Já o Sebrae, que é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma entidade que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro pequenas empresas, segmentos estes que são característicos do setor de turismo.

Como além de caracterizar o ecossistema tínhamos o objetivo de analisar se a liderança exercida pela IGL é de fato efetiva para a condução estratégica do EET. Fizemos um levantamento entre as atividades desempenhadas e as funções esperadas para uma DMO eficiente, conforme a proposta de Pearce (2015), conforme descrito na Figura 9.

Figura 9. Ações realizadas pela IGL no EET de Ouro Preto seguindo as diretrizes das DMOs.

<b>Funções da DMO (Pearce, 2015)</b>	<b>Ações realizadas in loco no EET</b>	<b>Agentes executores</b>
Planejamento estratégico	- Promover e dar visibilidade ao município enquanto destino turístico	Secretaria de Turismo e COMTUR
Implementação da política de turismo do destino	-Instituição do Plano Municipal do turismo vigente (Lei Nº1.098 de 14 de junho de 2018)	Secretaria de Turismo e COMTUR
Inteligência de Mercado	- Pesquisa de reclamação dos visitantes  - Coleta de dados nos parques de conservação	-Secretaria do Turismo em parceria com Sebrae e Fundação Getúlio Vargas - Secretaria do Meio Ambiente
Desenvolvimento de produtos e negócios turísticos	- Desenvolvimento da proposta do Turismo Criativo. - Desenvolvimento de projeto para incentivo ao turismo audiovisual	- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia - Film Commission de Ouro Preto
Digitalização e inovação	- Plano de digitalização dos destinos criativos e plano de diversificação do turismo (turismo criativo) - Festival de games- Valin Week Games (turismo de eventos)	- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia  - Diretor de Inovação e Tecnologia da Secr. De Desenvol. Econ., Inovação e Tecnologia (Có-fundador)
Monitorização	- Controle da visitação nos Parques Ecológicos; identificação de pontos de risco ao visitante	Secretaria do Meio Ambiente
Gestão de crises	- Recuperação do mercado pós-período pandêmico; sazonalidade do turismo	Secretaria de Turismo, COMTUR e Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia
Formação e capacitação	- Curso de formação de atendentes (cumprimento de horário, postura, vestimenta, respeito às normas da empresa) - Curso de camareira, cozinheira e outras mãos-de-obra para o turismo - Curso de formação de jovens em situação de vulnerabilidade - Curso de Formação Acadêmica (Turismo) - Curso de Formação Acadêmica (Gastronomia) - Divulgação de cursos gratuitos para a comunidade	- ACEOP  - ACEOP em parceria com a Federaminas - SEBRAE  - Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto Federal de Minas Gerais  - FAMOP

Promoção, marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção do Festival de Inverno</li> <li>- Festival Internacional de Turismo e outros eventos relacionados ao turismo</li> <li>- Sites do turismo de Ouro Preto</li> <li>- Cadastro dos Prestadores de Serviços Turístico - CADASTUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidade Federal de Ouro Preto em parceria com a Prefeitura Municipal de Ouro Preto</li> <li>- Ouro Preto e Circuito do Ouro Convention &amp; Visitors Bureau -CVB e Secretaria do Turismo</li> <li>- Ouro Preto e Circuito do Ouro Convention &amp; Visitors Bureau -CVB, Prefeitura Municipal de Ouro Preto e Roteiros Circuito do Ouro</li> <li>- Ministério do Turismo</li> </ul>
Fomento de investimentos	- Fundo Municipal de Turismo - FUMTUR	Secretaria de Turismo e COMTUR

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Complementarmente, o incentivo a inovação é um dos pilares das IGLs (Brasil, 2013), nesse aspecto, observamos um movimento prospectivo de inovar mediante a diversificação dos produtos turísticos. Conforme relatam os entrevistados a vocação turística de Ouro Preto não recai apenas sobre o turismo histórico, cultural e religioso, mas avança em outras frentes que estão sendo exploradas em diferentes estágios tais como: turismo ecológico, turismo de aventura, turismo gastronômico, turismo de eventos, turismo criativo e turismo audiovisual. Todas essas áreas foram mencionadas nas entrevistas, com alguma iniciativa de promoção associada. Por exemplo, o festival Valin Week Games, citado pelo có-fundador (E9), é um evento que atrai palestrantes de várias regiões do país, além de um público jovem que valoriza a cultura turística local.

*“As cidades que conseguiram ter um movimento forte de produção de inovação, inovação não só tecnológica, mas outros tipos de inovação também são as cidades que tinham a cultura muito ativa e que por sua vez conseguiam atrair turistas por conta disso! E é o caso de Ouro Preto (E9).”*

Além disso, o incentivo ao turismo criativo é uma das propostas do Plano de Diversificação Econômica de Ouro Preto (PADE) que envolve vários agentes locais no âmbito do poder público e da sociedade civil. Já o turismo audiovisual é capitaneado pela Film Commission de Ouro Preto que tem trabalhado para vender o cenário local como palco de produções audiovisuais que valorizam e tornam o destino mais atrativo.

O dimensionamento destas ações indica que a atuação da IGL no destino de Ouro Preto não se resume a aspectos formais ou de necessidade legal (Conceição, 2020; Xavier et al. 2021). Identifica-se de fato uma atuação guiada por um propósito coletivo de promoção e desenvolvimento do empreendedorismo turístico na cidade, coordenada prioritariamente por

agentes públicos (Bachinger et al., 2022). No entanto, apesar das IGL gerarem resultados no EET, e atuarem alinhadas com o esperado para uma DMO, é possível extrair da fala dos entrevistados algumas disfunções na condução estratégica do EET. A principal delas é a percepção negativa acerca da efetividade do COMTUR e as dificuldades enfrentadas pela Secretaria Municipal de Turismo.

*“O Conselho Municipal, que é uma válvula que devia funcionar, que deveria auxiliar e ajudar ele não funciona! Ele é um conselho que é só para cumprir tabela mesmo!” (E3).*

*“Apesar de ser um conselho deliberativo, ele é um conselho muito mais de ouvir. A gente observa no comportamento dos conselheiros, ouve e opina ali, mas não é um conselho atuante sabe! Entre o cumprir e o executar, de fazer as entregas, ele ainda está aquém.” (E1).*

*“Então, tem efetivamente um órgão, mas ele acaba não tendo a força devida.” (E6)*

*“Desde que eu conheço a secretaria de turismo eles não discutem desenvolvimento, eles, coitados, só ficam apagando incêndios! Despejam um tanto de coisa em cima deles e eles ficam apagando incêndios!” (E8)*

*“A mesma secretaria tem que cuidar de várias áreas, apesar de ter uma equipe supercompetente. Mas é como se a gente estivesse numa casa, mas cuidando de três. Isso é muito difícil!” (E9)*

É possível inferir pelos discursos que muitas dessas dificuldades são decorrentes da falta de engajamento, integração e percepção de legitimidade por parte dos agentes locais.

*“A gente tem empreendimento, mas não conseguimos consolidar grupos específicos de atuação setorial dentro do município de Ouro Preto.” (E7)*

*“As instituições, elas são vistas como ameaças. [...] A gente tem uma sociedade arredia com o associativismo, a gente acaba tendo pouca representatividade [...] O gestor público não entende o que é o Convention.” (E8)*

*“A população de Ouro Preto, (eu não sou daqui), tem um sentimento de que o turismo, é exploratório. Que não sobra nada para eles, que eles são excluídos do processo. E esse pode ser um ponto muito negativo.” (E11)*

*“Eu acho que, pela falta dos outros setores participarem, a gente não consegue buscar os outros, os comerciantes e o ramo dos restaurantes, que nunca querem participar! Já chamamos para inúmeras reuniões, e eles não querem. Então os próprios hoteleiros desanimam. A gente tenta, tem boas ideias, mas as coisas não vão para frente porque a gente não tem a adesão necessária”. (E12)*

*“Aqui a gente vê cada um trabalhando para seu lado. Não existe uma união. Então cada um age como pensa que é o certo!” (E3)*

*“Só que às vezes você vai fazer associação de vários grupos, que podem ter objetivos conflitantes” (E11)*

*“Primeiro a gente tem que conseguir uma integração entre a gente. A associação está bem perdida.” (E12)*

Também observamos que a gestão de recursos humanos e financeiros é considerada um entrave associado à falta de verbas para promoção de ações de impulsionamento do EET.

*“A gente precisa trabalhar melhor o FUMTUR, tem que operacionalizar, a gente está fazendo esse movimento agora. Mais para isso o COMTUR tem que ser mais propositivo. Ele ainda não chegou nesse patamar! [...] A gente só não atua mais porque não temos recursos! [...] Ficamos entre a cruz e a espada. Às vezes temos o projeto, mas não temos o recurso e as vezes temos o recurso, mas não temos o projeto. Por exemplo, o Estado está com edital aberto, nós, o município não podemos entrar. Esse edital está sendo prorrogado, pois o Estado está com dinheiro, mas não tem projetos.” (E1)*

*“Hoje a gente tem um fundo municipal do turismo, que é um fundo sem fundo! O fundo de turismo de uma cidade como Ouro Preto, que tem 60.000 reais nos últimos 3 anos, alguma coisa tem de errado na engrenagem, não tem como isso funcionar!” (E3)*

*“Falta para o próprio governo, dar suporte para a secretaria, suporte de verbas.” (E5)*

*“A Secretaria de Turismo tem um orçamento muito baixo.” (E6)*

*“É uma diretoria inexpressiva, por que não tem orçamento.” (E8)*

Por trás dessas disfunções observamos um grande entrave decorrente de questões políticas.

*“A gente tenta ter um tipo de papel social dentro de Ouro Preto, mas acaba que Ouro Preto o pessoal joga tudo para a política. Se você é do partido A ou partido B, então é desse jeito que vai tocar o seu apoio, o seu trabalho ou as suas aparições. Se você é do prefeito que está no momento, você vai ter um brilhante trabalho, se você não é vai ser mais um tentando dar murro em ponto de faca. Mas isso é um grande problema de cidade pequena” (E3)*

*“A gente tem representantes, mas acaba que a parte política, jurídica, essas coisas, acaba engessando muito e diminuindo a vontade dessas pessoas de melhorar alguma coisa.” (E5)*

*“Um das coisas que não deixa o turismo ouro pretano caminhar também são essas lideranças que não passam, que não entregam, que não deixam o ciclo fechar. [...] Eu percebo em Ouro Preto que mudam-se as cadeiras, mas as pessoas são sempre as mesmas.” (E6)*

*“Geralmente colocava-se ali [Secretaria de Turismo] pessoas, cabos eleitorais, que ajudaram na campanha, muitos deles nem entendem de comércio, de indústria, não interagem com o setor de turismo e tudo mais!” (E8)*

Esses por sua vez, dificultam outras questões de ordem prática na condução de ações dentro do EET.

*“O SEBRAE tenta levar o projeto de educação empreendedora desde a infância, aqui em Ouro Preto, mas ainda não conseguimos. Conseguimos na UFOP, agora com esse projeto para os jovens, mas para as crianças ainda não conseguimos, estamos tentando há oito anos (E7)”.*

Os resultados demonstram um esforço por parte da IGL do EET em iniciativas estratégicas que visam a promoção do destino e o aumento da sua atratividade formulando estratégias para tal. No entanto, podemos observar que se trata ainda de um movimento carente de mais articulação e legitimidade. Falta integração e alinhamento entre os membros do COMTUR.

De alguma maneira todas as entidades representativas demonstraram algum nível de atuação, mas são iniciativas tímidas e isoladas que não alcançam ainda o nível necessário de engajamento e integração. Logo podemos dizer que a IGL do EET ainda não alcançou os aspectos de liderança estratégica definidos pela WTO (2019), uma vez que ainda não tem conseguido aplicar os esforços e a energia dos stakeholders a uma visão coletiva.

Para que isso aconteça a secretaria de turismo, principalmente, deve continuar perseguindo e comunicando as vantagens de uma gestão turística eficaz dando mais visibilidade aos feitos e aos projetos futuros do COMTUR.

Nesse aspecto no quesito “execução eficaz” é preciso que os agentes locais tenham mais clareza acerca do papel do COMTUR e de cada representação participante para que não haja desalinhamentos, sobreposições ou desvio de responsabilidades e funções. Um plano de ação com clara atribuição de responsabilidades poderia auxiliar nesse objetivo.

Por fim, haja vista o desconhecimento manifestado por algumas partes quanto as ações praticadas pela IGL, é necessário dar mais transparência a atividade gerencial. Pois este desconhecimento pode gerar desconfiança e desarticulação entre as partes. Além é claro, de continuar trabalhando pela diversificação e manutenção dos níveis de excelência e qualidade o destino, mediante a promoção do turismo sustentável e responsável. Esse inclusive deve ser difundido como um objetivo coletivo que requer atuação de cada integrante do EET indiferente do seu setor de atuação.

Defender a visão sistêmica, promover a integração e o engajamento são as principais e mais difíceis funções de uma IGL em EET. No ecossistema estudado podemos observar iniciativas pontuais, bem como, ter uma ideia do amplo caminho ainda a se percorrer. Este por sorte vem recebendo a devida pavimentação com o surgimento de mais pesquisas dedicadas a esta temática.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de traçar a caracterização de um EET analisando se a liderança exercida pela IGL era efetiva para integração e condução estratégica do ecossistema, na perspectiva das DMO. Diante dos dados coletados no destino turístico de Ouro Preto, MG, Brasil, observamos que existe um alinhamento entre as ações realizadas pelos agentes locais com as funções esperadas de uma DMO. No entanto, algumas disfunções decorrentes de falta de legitimidade, engajamento e entraves políticos apresentam-se como empecilhos ao alcance da maturidade gerencial no EET. A liderança ainda é centralizada e o senso coletivo precisa de maior assimilação por parte dos agentes.

O município de Ouro Preto, bem como sua região, apresenta um grande potencial de exploração do empreendedorismo turístico e este pode ser claramente revertido para o desenvolvimento local, haja vista as várias frentes de atuação que permitem a diversificação e inovação dos empreendimentos. No entanto, para que isso ocorra há uma necessidade prioritária da IGL adotar mecanismos formais de gestão que contemple e engaje todos os stakeholders, e não apenas a administração pública. A profissionalização da governança em detrimento da proliferação de mais entidades representativas é uma demanda urgente do EET. As representações são importantes, mas devem ser legítimas e reconhecidas como integradas ao sistema, não como concorrentes ou entraves.

Por fim, esse estudo avança na compreensão da liderança em EET, atende ao chamado por mais pesquisas empíricas focadas nesse objeto e traz uma perspectiva diversa da literatura tradicional acerca do tema. Analisar a experiência do destino de Ouro Preto traz contribuições não apenas para o destino em questão como permite extrapolar a experiência desta localidade para outros destinos com características parecidas, acerca de como o empreendedorismo turístico pode ser estrategicamente apoiado e desenvolvido.

No intuito de fomentar o desenvolvimento dessa discussão nos âmbitos acadêmico e gerencial sugerimos que pesquisas futuras sejam desenvolvidas na perspectiva longitudinal de

forma a associar e comparar resultados decorrentes de práticas específicas na gestão dos EET. Estudos comparativos também podem ampliar a visão ao inserir elementos institucionais característicos do ambiente de cada destino.

## REFERÊNCIAS

- Aarstad, J., Ness, H. & Hauland, S. A. (2015). Innovation, uncertainty, and inter-firm shortcuts in a tourism destination context, *Tourism Management*, 48, (C), 354-361. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.005>
- Abootorabi, H., Wiklund, J., Johnson, A. R., & Miller, C. D. (2021). A holistic approach to the evolution of an entrepreneurial ecosystem: An exploratory study of academic spin-offs. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 1-30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106143>
- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- Adner, R. (2016). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Associação Circuito do Ouro (2021). *Portal Belo Horizonte*, Minas Gerais. Recuperado a partir <http://portalbelohorizonte.com.br/trade/equipamentos-e-servicos/associacao-de-turismo/associacao-circuito-do-ouro>
- Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., Kuratko, D. F., Lehmann, E. E. & Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 313-325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>
- Audretsch, David & Belitski, Maksim. (2021). Towards an entrepreneurial ecosystem typology for regional economic development: the role of creative class and entrepreneurship. *Regional Studies*. 55. 1-22. 10.1080/00343404.2020.1854711.
- Bachinger, M., Kofler, I., & Pechlaner, H. (2020). Sustainable instead of high-growth? Entrepreneurial Ecosystems in Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(July), 238–242. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.001>
- Bachinger, M., Kofler, I., & Pechlaner, H. (2022). Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective. *European Journal of Tourism Research*, 31, 3113. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v31i.2490>
- Baggio, R. (2008). Symptoms of complexity in a tourism system. *Tourism Analysis*, 13(1), 1-20.
- Barbará, S., Leitão, M. C. D. S., & Fontes Filho, J. R. (2007). A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. *Cadernos EBAPE*. BR, 5, 01-16.
- Bornhorst, T., Ritche, B. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: Na empirical examination of stakeholder perspectives. *Tourism Management*, 31, 572-589. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517709001162>
- Brasil (2023). Ministério do Turismo [Mtur]. Cadastur (Informações). Recuperado a partir: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/duvidas-frequentes/inicio>
- Brasil (2018). Ministério do Turismo [Mtur]. Glossário do turismo: compilação de termos publicados por Ministério do Turismo e Embratur nos últimos 15 anos. Brasília, DF.

- Brasil. (2013). Ministério do Turismo [Mtur]. Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes. Brasília, DF.
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
- Cavalheiro, M. B., Joia, L. A., & Cavalheiro, G. M. do C. (2020). Towards a Smart Tourism Destination Development Model: Promoting Environmental, Economic, Socio-cultural and Political Values. *Tourism Planning and Development*, 17(3), 237–259. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1597763>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1291–1321. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>
- Clark, D. N., Reboud, S., Toutain, O., Ballereau, V., & Mazzarol, T. (2020). Entrepreneurial education: An entrepreneurial ecosystem approach. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.26>
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419–428. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- Conceição, C. C. (2020). Modelo analítico de governança regional de turismo-MAGRET. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14, 123-139.
- Costa, R. de K. E. (2017). Apropriação do patrimônio cultural pelo turismo: a cidade de Ouro Preto em Minas Gerais, Brasil. *Turismo y Desarrollo Local*, 10, 1–6.
- Debbage, K. (2018). Economic geographies of tourism: one ‘turn’ leads to another. In *Tourism Geographies*. 20(2), 347–353. <https://doi.org/10.1080/14616688.2018.1434816>
- Duran, C. (2013). Governance for the tourism sector and its measurement. UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP/2013/01. Recuperado de <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>.
- Eichelberger, S., Peters, M., Pikkemaat, B., & Chan, C. S. (2020). Entrepreneurial ecosystems in smart cities for tourism development: From stakeholder perceptions to regional tourism policy implications. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.011>
- Fritsch, M. (Ed.). (2013). *Handbook of research on entrepreneurship and regional development: national and regional perspectives*. Edward Elgar Publishing.
- Gerring, J., & Seawright, J. (2006). Techniques for choosing cases. In J. Gerring (org.). *Case study research. Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press. Cap. 5, p.91.
- Godley, A., Morawetz, N., & Soga, L. (2021). The complementarity perspective to the entrepreneurial ecosystem taxonomy. *Small Business Economics*, 56(2), 723–738. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00197-y>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., Silva, A. B. (Organizadores) (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, pp.:96-98.
- Guilarducci, B. C., & Fratucci, A. C. (2020). Análise da rede social da Instância de Governança do Circuito Turístico Caminho Novo, MG: uma perspectiva sistêmica e complexa. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14, 140-160.
- Hernández-Chea, R., Mahdad, M., Minh, T. T., & Hjortsø, C. N. (2021). Moving beyond intermediation: How intermediary organizations shape collaboration dynamics in entrepreneurial ecosystems. *Technovation*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102332>

- Instituto Estrada Real. (2022). *A Estrada Real- História*. Belo Horizonte- MG, Recuperado a partir: <https://institutoestrada-real.com.br/estrada-real/>
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6).
- Lingens, B, Miehé, L & Gassmann, O. (2020). The ecosystem blueprint: how firms shape the design of na ecosystem according to the surrounding conditions. *L Rang Plann.* <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. H. S. (2014). What is the use of a single-case study in management research? *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358-369.
- Maia, E. M. M. (2015). Turismo rural na agricultura familiar: um estudo de caso no assentamento Tijuca Boa Vista em Quixadá (CE). *Cadastro Virtual de Turismo*, 15(1), 1-19.
- Minas Gerais (2022). Secretaria de Cultura de Minas Gerais. Regionalização do Turismo. *Minas Gerais*. Recuperado a partir: <https://www.secult.mg.gov.br/programas-e-aco/es/regionalizacao>
- Mira, R., Breda, Z., Moura, A. & Cabral, M. (2017) O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, XI (1), 53-70. <https://doi.org/10.17648/raoit.v11n1.4507>
- Neumeyer, X., Santos, S. C., & Morris, M. H. (2019). Who is left out: exploring social boundaries in entrepreneurial ecosystems. *The Journal of Technology Transfer*, 44(2), 462-484.
- Oliveira, B. T. de. (2020). *Turismo e História-Perspectivas sobre o Patrimônio da Humanidade no Espaço Ibero-Americano Organizadores* (Cláudia Heleno Henriques, Pedro de Alcântara Bittencourt César, Vania Beatriz Merlotti Herédia, & Maria Cristina Moreira, Eds.).
- Oliveira, M. A. R. & Campos, A. A. (2011). Barroco e rocó nas igrejas de Ouro Preto e Mariana. IPHAN.
- Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.12.001>
- Pires, M. C. (2017). A “Estrada Real” E A História Do Processo De Construção De Roteiros Turísticos No Estado De Minas Gerais, Brasil. *TURyDES- Revista Turismo y Desarrollo Local*, 10(23), 1–20. <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/minas-gerais.html>
- Porrás-Paez, A., & Schmutzler, J. (2019). Orchestrating an Entrepreneurial Ecosystem in an emerging country: The lead actor’s role from a social capital perspective. *Local Economy*, 34(8), 767–786. <https://doi.org/10.1177/0269094219896269>
- Pulido-Fernandez, J. I., & Pulido-Fernandez, M. D. L. C. (2018). Proposal for an indicators system of tourism governance at tourism destination level. *Social Indicators Research*, 137, 695-743.
- Rodrigues, M. S. P., Leopardi, M. T. (1999). *O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros*. Fortaleza: Fundação cearense de pesquisa e cultura, v. 118.
- Roteiro Circuito do Ouro (2021). *O circuito e seus roteiros*. Recuperado a partir de: <https://circuitodoouro.tur.br/sobre-o-circuito-do-ouro/>
- Silva, P. H. O., Fonseca, D. L. P., & Spinola, C. de A. (2017). Considerações sobre o empreendedorismo como elemento propulsor do turismo no baixo São Francisco. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico*, 1(39), 26. <https://doi.org/10.21452/rde.v3nesp.5380>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168.

- Stam, E. & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E., & Spigel, B. (2017). Entrepreneurial ecosystems. In R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heinonen (Eds.), *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship* (pp. 407–422). London: SAGE.
- Tabas, A. M., Komulainen, H., & Nätti, S. (2022). Typology and dynamics of actors` roles and positions within entrepreneurial ecosystems: an exploratory study. *Small Enterprise Research*. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2086611>
- Theodoraki, C., & Catanzaro, A. (2022). Widening the borders of entrepreneurial ecosystem through the international lens. *Journal of Technology Transfer*, 47(2), 383–406. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09852-7>
- Thomas, L.D.W. & Autio, E. (2020). Innovation ecosystems in management: An organizing typology. In: Aldag, R. (Ed.) *Oxford research encyclopedia of business and Management*. Oxford: Oxford University Press.
- van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., Eveleens, C. P., Steinz, H., van Stijn, N., & Groen, M. (2018). Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161–1189. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9538-8>
- Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: scope, definition and structures. In: \_\_\_\_\_; PIZAM, A. (Eds.) *Destination marketing and management: theories and applications*. Wallingford, UK: CABI Publishing, p. 1-20.
- World Tourism Organization. (2019). UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, UNWTO, Madrid.
- Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. (2021). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258721998948>
- Xavier, T. R., Totti, K. Á. S., Raddatz, S., & Flores, M. (2021). Aplicação do programa de regionalização do turismo em uma instância de governança regional no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. *Turismo: Visão e Ação*, 23, 86-109.
- Xie, Z., Wang, X., Xie, L. & Duan, K. (2021). Entrepreneurial ecosystem and the quality and quantity of regional entrepreneurship: A configurational approach. *Journal of Business Research*, v. 128, n. January, p. 499–509.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman, 4ª edição.

## **ARTIGO III - GOVERNANÇA, DIVERSIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EM ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES EM TURISMO: O CASO DE OURO PRETO - MG**

### **1. INTRODUÇÃO**

O ecossistema empreendedor (EE), analisado sob a perspectiva local, é considerado como “um conjunto de atores empreendedores interconectados, organizações empreendedoras, instituições e processos empreendedores que, formal e informalmente, se unem para conectar, mediar e governar o desempenho dentro do ambiente empreendedor local” (Brown & Mason, 2017, p.14). O ecossistema empreendedor em turismo (EET) está associado à capacidade de um território de criar um sistema de atores e infraestrutura de apoio à criação e desenvolvimento da atividade empreendedora turística (Bachinger et al., 2022).

O turismo é reconhecido pela gestão pública brasileira, como um vetor potencial e relevante para o desenvolvimento do país, por favorecer de forma qualitativa e quantitativa as comunidades em desenvolvimento (Lima *et al.*, 2022; Noguero, 2013). No atual contexto de concorrência, o turismo precisa desconcentrar-se e diversificar-se para constituir-se em instrumento de desenvolvimento (Ribeiro et al., 2005). A diversificação deve criar oportunidades de emprego em serviços que consideram os recursos naturais e culturais locais, ao mesmo tempo em que proporciona uma vida melhor para aqueles que lidam com as produções primária e secundária (Dasic et al., 2020).

Mesmo os destinos consolidados necessitam desenvolver estratégias de diversificação, tanto de serviços, como de produtos, com o objetivo de manter a sua cota de mercado e aumentar os benefícios do turismo (Barra-Hernández & Navalón-García, 2021). A diversificação da oferta turística possibilita atender uma variedade de grupos em seus estilos variados, oferecendo produtos pouco conhecidos ou inexplorados (Azevedo & Silveira, 2016). Diante disso, como alternativa para diversificação, a integração da economia criativa com o turismo cultural tornou-se um modelo alternativo de desenvolvimento do turismo (Richards, 2020).

A estratégia de diversificação do turismo pelo desenvolvimento do turismo cultural e criativo, faz parte de uma mudança geral identificada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, em direção ao desenvolvimento de lugares atraentes para as pessoas viverem, trabalharem e visitarem (Richards, 2020). O desenvolvimento de tal atratividade, no entanto, requer que o destino turístico esteja localizado em um ecossistema constituído por atores públicos e privado, que os nutram, sustentem e apoiem na ação inventiva

e inovadora dos empreendedores locais (del Giudice et al., 2019), orquestrados por uma gestão do destino, que concentre esforços para atingir um objetivo comum, qual seja, a sustentabilidade e a competitividade do destino (Korossy et al., 2022).

Contudo, a diversificação tem recebido pouca atenção na literatura sobre turismo, frente à importância para o destino turístico (Erkus-Ozturk, 2016; Weidenfeld, 2018). Além disto, faltam investigações teóricas e empíricas sobre EET (Bischoff et al., 2018; Eichelberger et al., 2020; Bachinger et al., 2022).

Dito isto, o desenvolvimento da atividade turística pressupõe a existência de um órgão que planeje, coordene e gerencie a atividade e busque articular seus stakeholders (Korossy et al., 2022). Na literatura internacional este órgão é conhecido como *Destination Management Organization* (DMO). Já nos destinos indutores<sup>3</sup> do turismo do Brasil, a responsabilidade pelo planejamento e execução das ações de desenvolvimento turístico, e, pela coordenação dos esforços dos diversos stakeholders envolvidos na atividade turística, é atrelada ao poder público. Nesse aspecto a gestão é descentralizada, mas atribuída a um Órgão Oficial de Turismo, qual seja a Secretaria de Turismo ou diretoria de turismo (Korossy et al., 2020), com o apoio do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), tratados neste estudo como Instância de Governança Local (IGL) (Brasil, 2007).

A gestão de um destino turístico envolve o gerenciamento coordenado de todos os elementos e organizações que o compõem, visto que a cadeia produtiva da atividade turística envolve a participação de muitas organizações com características e finalidades distintas, cada qual com seus objetivos, interesses e formas de gestão (Pavan et al., 2015). Devido ao envolvimento de muitos stakeholders na atividade turística, o ecossistema necessita das redes como ferramentas de comunicação e cooperação (Colombo et al., 2019; Cobben et al., 2022). Para isto, as IGLs têm um papel fundamental na gestão do EET, promovendo um local de diálogo entre os diferentes stakeholders, aplicando assim estratégias de diversificação do turismo com o objetivo de se buscar o desenvolvimento.

Considerando a importância da governança na articulação estratégica de um destino turístico, e diante da demanda por estudos que avancem na temática da diversificação da atividade turística, correlacionada à necessidade de maior aprofundamento teórico e empírico na dinâmica dos EETs, a inquietação por trás deste estudo consiste em responder, como a

---

<sup>3</sup> O destino se torna um indutor do desenvolvimento turístico local ou regional na medida em que cria conexões de trabalho e coordenação do turismo com os outros municípios ou territórios limítrofes, bem como ações de planejamento e de representação perante os diferentes níveis de governos do país e do exterior (Emmendoerfer & Soares, 2014, p. 145).

instância de governança local atua para promoção da diversificação em EETs? Logo, o objetivo central é analisar como é a atuação da IGL nos EETs em prol da diversificação.

Para operacionalizar o alcance desse objetivo, adentramos na realidade do município de Ouro Preto – MG, objeto empírico deste estudo, e, conhecido destino turístico brasileiro. Justificamos essa escolha ao observarmos que apesar de todo o potencial no campo receptivo para os turistas e o rico acervo cultural e histórico bem conservado, Ouro Preto possui inúmeros atrativos naturais, como parques ecológicos, cachoeiras, trilhas e minas seculares, ainda pouco explorados, e, conta com diversas atrações turísticas potenciais, tanto na sede como nos distritos<sup>4</sup> pertencentes ao município. Ouro Preto, além da sede conta com 12 distritos, sendo que vários deles possuem peculiaridades atrativas. Sendo assim, o turismo de Ouro Preto tem uma matriz de oportunidades para ampliar seus atrativos, tanto em serviços, como no turismo ecológico e rural (Plan Soluções, 2023).

Este estudo visa preencher a lacuna na literatura, tanto em EET quanto na diversificação do turismo. Entendemos que tal contribuição possa contribuir no avanço do conhecimento de pesquisadores da área e empreendedores do turismo, destacando a importância da instância de governança para o direcionamento estratégico e a geração de valor mediante a diversificação das atividades. Apesar dos EET serem únicos, devido às características físicas e culturais de cada localidade, pesquisas sobre essas temáticas ampliam o entendimento e ajudam formuladores de políticas que buscam a diversificação rumo ao desenvolvimento.

Investir esforços na diversificação econômica de Ouro Preto, com o turismo constituindo um dos eixos, faz parte do projeto para diminuir a dependência da mineração, que constitui a principal economia do município. O turismo é líder de empregos em Ouro Preto e tem inúmeras possibilidades a serem exploradas. Além disto, o turismo de Ouro Preto ainda se recupera dos danos econômicos causados pela pandemia do Coronavírus (COVID-19), necessitando da diversificação como forma de atrair mais turistas.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Ecossistemas empreendedores e ecossistemas empreendedores em turismo**

---

<sup>4</sup> Distritos da cidade de Ouro Preto- Ouro preto é tanto o nome do município, quanto do distrito sede. Além do distrito sede, o município possui mais 12 distritos, a saber: Amarantina, Antônio Pereira, Cachoeira do Campo, Engenheiro Correia, Glaura, Lavras Novas, Miguel Bunier, Santa Rita de Ouro Preto, Santo Antônio do Leite, Santo Antônio do Salto, São Bartolomeu e Rodrigo Silva (Ouro Preto, 2022).

O EE é caracterizado por um conjunto de atores e fatores interdependentes, coordenados de tal forma que possibilitam o empreendedorismo produtivo (Stam, 2015; Stam & Spiegel, 2017). O que caracteriza um EE é a inter-relação e cooperação de agentes e instituições. Esses relacionamentos são a base dos EEs, uma vez que não podem ser simplesmente replicados, não são comercializáveis e dificilmente são implementados (Colombo et al., 2019).

A abordagem ecossistêmica reconhece que o empreendedorismo é fundamentalmente mediado pelo contexto local e este contexto influencia como o empreendedorismo progride no mercado, através das interações dentro deste ecossistema (Tabas et al., 2022b). E é neste cenário que os empreendedores acessam os recursos, conhecimentos e redes necessárias para apoiar suas atividades de negócios, ou seja para levar à sobrevivência individual e levar a um ecossistema empresarial bem-sucedido (Cobben et al., 2022).

O objetivo principal do EE para uma região, além de um maior desempenho empresarial para os empreendedores, é a promoção da criação de empregos e o crescimento econômico (Knox & Arshed, 2021). Os EEs criam um ambiente que motiva os esforços empresariais (Aliabadi et al., 2019), no qual o ponto focal é o empreendedor e não a empresa, e o governo pode desempenhar um importante papel no ajuste de leis e regulamentos locais (Stam, 2015).

Com isto, os benefícios do EE incluem uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos para o crescimento futuro da região (Clark et al., 2021). Diante disto, a literatura fornece vários modelos de análise de EE, que auxiliam na identificação de elementos que constituem um ambiente favorável para o desenvolvimento de empreendimentos, em uma dada realidade e/ou local (Santos Filho et al., 2019).

Visto que, “o turismo é a atividade que mais cresce no mundo, já que atrai investimentos com efeitos multiplicadores na economia e que acaba gerando lucro para todo o trade de uma localidade” (Knupp et al., 2021, p.5), a perspectiva do EE aplicada ao turismo se torna uma importante ferramenta de políticas públicas locais, pelo fato desta abordagem ecossistêmica ter como foco central o desenvolvimento econômico em escala nacional, regional e/ou local (Acs et al., 2018). Neste cenário o turismo se destaca por ser uma atividade que possui baixo custo de investimento por unidade de emprego criado, além de proporcionar uma grande diversidade de postos de trabalhos, com níveis de formação diferente (Brasil, 2011).

Antes de tudo precisamos entender a lógica do turismo, considerado como uma indústria intersetorial complexa, devido à natureza composta das atividades turísticas (Bachinger et al., 2022). O destino turístico é a unidade primária de estudo (Borshorst et al., 2010) e pode ser entendido como um espaço geográfico, social e econômico que atrai os visitantes, onde se realizam a maior parte da produção e consumo turístico (Timon, 2004). É no destino turístico

que estão as atrações turísticas, que são compostas pelos diversos recursos tangíveis ou intangíveis<sup>5</sup> (Coelho, 2015). Para que o turismo aconteça em um destino turístico, a atividade turística depende dos bens turísticos<sup>6</sup> e os serviços turísticos<sup>7</sup> (Beni, 2008). De acordo com a classificação do Ministério do Turismo (2022), o Brasil dispõe de um conjunto de 47 tipos de serviços na área do turismo, constituindo uma atividade potencial ao empreendedorismo.

A perspectiva do EETs reconhece claramente o papel dos empreendedores, mas destaca as várias interdependências que permitem o empreendedorismo produtivo (Binchler et al., 2020). O ecossistema empreendedor em turismo (EET) está associado à capacidade de um território de criar um sistema de atores e infraestrutura de apoio à criação e desenvolvimento da atividade empreendedora turística (Silva et al., 2017). O sucesso dos empreendedores em um EET se deve ao fato de estarem localizados em um ecossistema constituído por atores públicos e privados, que os nutrem, sustentem e apoiem a ação inventiva e inovadora dos empreendedores (del Giudice et al., 2019).

O EET tem características que o diferem de outros ecossistemas empreendedores, que são mais voltados para a indústria manufatureira. O EET engloba uma infinidade de atores públicos e privados, incluindo a governança do turismo, além da indústria criativa e cultural (Binchler et al., 2020; Eichelberger et al., 2020; Bachinger et al., 2022). Bachinger et al. (2022) identificou características próprias do EET ao desenvolver um estudo intitulado “*Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective*”, no qual aplicou o modelo proposto por Stam (2015) e Stam & van de Ven (2021)<sup>8</sup>, enumeradas a seguir:

- i) A liderança em um EET é atribuída à governança do ecossistema do turismo, ou seja, à DMO na literatura internacional ou IGL no Brasil, que estabelece regras e normas para a cooperação em redes e espera-se que assuma tarefas estratégicas que são financiadas,

---

<sup>5</sup> Recursos tangíveis: equipamentos, instalações e a localização. Recursos intangíveis: a marca, a história, a cultura e o conhecimento tácito (Gonçalves et al., 2011).

<sup>6</sup> Bens turísticos podem ser conceituados como “todos os elementos subjetivos e objetivos ao nosso dispor, dotados de apropriabilidade, passíveis de receber um valor econômico, ou seja, um preço”. Os bens turísticos podem ser classificados como: naturais e artificiais; materiais (monumentos, museus, galerias de arte, praias e outros) e imateriais (clima, paisagem e outros); imóveis (terrenos, casas, hotéis, museus, galerias e outros) e móveis (produtos gastronômicos, artísticos e artesanais); duráveis ou perceptíveis (artesanais e produtos gastronômicos); de consumo (bens que satisfazem diretamente as necessidades dos turistas) e de capital (os que são utilizados para a produção de outros bens e os básicos, complementares e interdependentes (Beni, 2008, p.38).

<sup>7</sup> Os serviços turísticos, destinados à satisfação das motivações, necessidades e preferências do turista, podem ser classificados como: de alimentação; receptivo (atividades hoteleiras e extra-hoteleira); de transporte (da residência à destinação turística e no centro receptor); públicos (administração turística, postos de informação etc.) e de recepção e entretenimento na área receptora (Beni, 2008, p.38).

<sup>8</sup> Neste modelo, os EEs são constituídos por condições estruturais (instituições formais, cultura, infraestrutura física) e condições sistêmicas (finanças, liderança, talento, conhecimento, serviços de apoio, demanda e rede de empreendedores) que produz o empreendedorismo produtivo (Stam & van de Ven, 2021).

na maioria das vezes, por recursos públicos. Já nos EE tradicionais, a liderança normalmente é atribuída a empreendedores experientes.

- ii) Os produtos do turismo são baseados em redes, no qual as redes de empresas turísticas estão envolvidas na geração de produtos turísticos e na inovação, em vez de atores individuais.
- iii) O empreendedorismo turístico está intimamente interligado com a cultura e a paisagem local, isto exige uma cooperação mais intensa entre o turismo e outras áreas de atuação, como o desenvolvimento regional e proteção da natureza e;
- iv) Postular um modelo de análise de EE requer consideração cautelosa, pois o turismo não inclui apenas atores do turismo, mas lucra com equipamentos intersetoriais, especialmente da classe criativa, museus, arquitetura ou outros (Bachinger et al., 2022).

Outro ponto relevante da abordagem é que, o EE possibilita uma exploração sistêmica com maior profundidade, possibilitando explorar um ponto crucial no turismo, que é a infraestrutura física. No modelo proposto por Stam (2015) e Stam & van de Ven (2021), a infraestrutura física é uma condição estrutural, que faz parte das condições sociais e físicas que permitem ou restringem a interação humana (Stam, 2015). O turismo é um setor que depende da infraestrutura física básica em uma localidade para se desenvolver, recurso este que é compartilhado com residentes e visitantes, na “forma de transporte (estradas, ferrovias, aeroportos, estacionamentos), serviço de utilidade pública (eletricidade, água, comunicações) e outros serviços (saúde, segurança)” (Cooper et al., 2002, p. 142). Com isso, a abordagem ecossistêmica aplicada ao turismo, além de empregos e receita, é uma atividade econômica que pode trazer investimentos em infraestrutura que é essencial para a atividade turística se desenvolver (Cavalheiro et al., 2020).

Tratar do empreendedorismo turístico sob a lógica de um ecossistema possibilita uma estrutura de análise mais completa e eficiente, que revela a variedade de elementos envolvidos na sua atividade regular, assim como as necessidades de intervenção para o fortalecimento da ação empreendedora de uma dada realidade (Silva et al., 2017). Para que o turismo possa se tornar uma atividade mais competitiva, instrumento de desenvolvimento, a diversificação se torna uma importante aliada, aproveitando mais o potencial das regiões e configurando produtos turísticos alternativos. Diante disso, o empreendedorismo em EET é sobre o reconhecimento de oportunidades pelos indivíduos para gerar valor (Binchler et al., 2022), como veremos no próximo tópico.

## 2.2. Diversificação do turismo

Para gerar resultados em termos de desenvolvimento, o turismo precisa diversificar-se (Ribeiro et al., 2005), aproveitando o potencial das regiões frente aos inúmeros recursos tangíveis e intangíveis. A diversificação dos produtos viáveis para o turismo é determinante para a competitividade e o desenvolvimento dos destinos. Nas últimas décadas, o crescimento global da oferta turística vem intensificando a variedade das modalidades turísticas, chamada de segmentação, e, conseqüentemente, a busca/criação de novas destinações e de novos produtos turísticos (Candiotta, 2010).

Um destino turístico se diferencia dos demais por meio de seus atrativos turísticos, no qual determinam a identidade do destino no mercado (Sebrae, 2023). As características naturais e culturais próprias, permitem que o turismo se desenvolva em cenários variados, constituindo a oferta turística diferencial. São categorizados por meio do propósito do deslocamento, de acordo com as motivações que levam o turista à região, e que, segundo Beni (2008, p.470), podem ter 52 classificações ou tipos. Os tipos de turismo mais conhecidos segundo o Ministério do Turismo são o turismo cultural, turismo social, ecoturismo, turismo de esportes, turismo de pesca, turismo náutico, turismo de aventura, turismo de sol e praia, turismo de negócios e eventos, turismo rural, turismo de saúde e turismo de estudos e intercâmbio (Brasil, 2023).

No turismo, a diversificação oferece produtos de experiência variados e personalizados, flexibilidade no planejamento e design da experiência do destino, competitividade por meio da criação de mais complementaridades, sinergias e economias de escopo (Weidenfeld, 2018). Estudos mostram que quanto maior for a diversificação da economia local, maior será o estímulo ao crescimento do emprego no setor do turismo (Ribeiro et al., 2017).

Para se buscar a competitividade, as estratégias de diversificação do produto em um destino precisam passar pela “i) identificação e classificação dos atrativos, escolhendo quais e como serão trabalhados para os turistas; ii) mensuração da atratividade do destino e das atrações turística e iii) utilização de ferramentas de gestão do destino de maneira global e coesa” (Coelho, 2015, p.489). A viabilização de uma estratégia de diversificação em qualquer tipo de empreendimento necessita, sobremaneira, mobilizar recursos ou capitais para sua concretização e sucesso (Padilha, et al., 2019).

As cidades estão procurando cada vez mais atividades econômicas inéditas e criativas orientadas pela cultura local, que as ajudem a superar as ameaças do desemprego, escassez de recursos e decadências, todas elas resultados de mudanças nas economias em geral (Junqueira, 2018). Diante disso, o turismo criativo surge como uma opção de estratégia de diversificação

identificada pela OCDE (Richards, 2020) e tem se revelado um movimento amplamente difundido no início do século XXI por diversos países, em agendas políticas, estudos e debates (Morais et al., 2022).

Adicionar criatividade ao turismo tornou-se uma estratégia de diversificação comum, particularmente no campo do turismo cultural (Richards, 2020). Muitas versões da criatividade e da cultura contemporânea agora se enquadram na definição de turismo cultural da Organização Mundial do Turismo - OMT (OMT, 2018), que inclui “artes e arquitetura, patrimônio histórico e cultural, patrimônio culinário, literatura, música, indústrias criativas e culturas vivas com seus estilos de vida, sistemas de valores, crenças e tradições”.

Definir níveis e tipos de processos de diversificação no turismo e explorar os fatores que os influenciam são cruciais em uma era de competitividade cada vez maior na economia global, mantendo resultados sociais, econômicos e ambientes sustentáveis (Weidenfeld, 2018). Diante disto, para o sucesso destas iniciativas, mostra-se fundamental a coordenação estratégica em prol da colaboração entre os agentes envolvidos, sejam públicos ou privados, sem esquecer o papel dos residentes do território em causa (Ribeiro et al., 2005).

### **2.3. Governança em ecossistema empreendedor em turismo – Instâncias de governança local**

A governança de uma localidade está relacionada à capacidade de administrar ou, mais especificamente, como “a capacidade que os governos têm de criar condições e de responder às demandas da sociedade” (Brasil, 2017, p.16). Assim, em um destino turístico, o desenvolvimento por meio do turismo não depende apenas da existência de recursos naturais e culturais, mas primordialmente, de um conjunto de ações de gestão, capazes de transformar esses recursos em um destino turístico, com vistas à competitividade (OMT, 2007).

Diante disso, com a criação do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR em 1966, as políticas públicas de turismo começaram a ter maior expressividade, com o objetivo de fomentar a atividade turística ao viabilizar condições para a geração de emprego, renda e desenvolvimento em todo o país (Brasil, 2011). Em 2003, o Ministério do Turismo – MTUR foi criado, adotando a descentralização e a participação de atores públicos, privados e da sociedade organizada como marcos da gestão da atividade turística (Pavan et al., 2015). Através do Plano Nacional de Turismo 2003-2007, o Programa de Regionalização do Turismo- Roteiros do Brasil foi lançado, como uma política da “Estruturação e Diversificação da Oferta Turística”

de forma descentralizada e participativa (Brasil, 2013). Assim foram criados o Conselho Nacional de Turismo; os Fóruns/Conselhos Estaduais de Turismo e os Conselhos Municipais.

Segundo a Organização Mundial do Turismo não é possível aplicar uma solução única de modelo de gestão de destino para todos os destinos turísticos no mundo, já que cada um tem sua singularidade, possui características, recursos, objetivos e prioridades únicos (OMT, 2019). Deste modo, “o modelo de gestão de destino varia entre países e depende de cada localidade, de suas especificidades políticas, socioeconômicas e territoriais, do grau de cooperação entre os agentes públicos e privados, e da dimensão e importância atribuída à atividade turística” (Korossy et al., 2022, p.4).

Perante o exposto, a gestão do destino turístico é conduzida, via de regra, na literatura internacional, por uma *Destination Management Organization* (DMO). Já no Brasil, o termo Organização de Gestão de Destino (OGD) é pouco empregado, sendo mais conhecido pela designação de órgão público ou órgão oficial de turismo, visto que, são majoritariamente públicas e geralmente são secretarias vinculadas diretamente ao quadro do Poder Executivo (Korossy et al, 2020).

É através dos municípios que a gestão descentralizada tem sua ação complementada no Brasil, que são incentivados a criarem conselhos municipais de turismo e a organizarem-se em instâncias de representação regional, pública e privada, que visam a criação de ambientes de discussão e reflexão adequados às respectivas escalas territoriais, complementando assim, o sistema nacional de gestão do turismo (Brasil, 2007). Entretanto, a nível municipal, o destino turístico brasileiro é governado por um órgão oficial de turismo, ou seja, por uma secretaria do turismo, ou uma diretoria do turismo, com o apoio do Conselho Municipal de Turismo (Brasil, 2013), como ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de gestão descentralizada do Turismo, com respectivas competências.

Âmbito	Instituição	Colegiado
Nacional	Ministério do Turismo	Conselho Nacional
<b>Competências</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir diretrizes e estratégias para a institucionalização das Instâncias de Governança Regionais, em âmbito nacional;</li> <li>• estimular, apoiar e orientar as Unidades da Federação na institucionalização das Instâncias da Governança nas regiões turísticas;</li> <li>• disponibilizar os instrumentos necessários para apoiar o processo de institucionalização das Instâncias de Governança;</li> <li>• articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar o processo de institucionalização de Instâncias de Governança Regionais, em âmbito nacional;</li> <li>• produzir e disseminar dados e informações sobre as Instâncias de Governança Regionais;</li> <li>• apoiar as Unidades da Federação na implementação, monitoramento e avaliação dos Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, em âmbito estadual;</li> </ul>		

- monitorar e avaliar as ações do processo de institucionalização de Instâncias de Governança Regionais, em âmbito nacional.

<b>Estadual</b>	<b>Órgão Oficial de Turismo da UF</b>	<b>Conselho/Fórum Estadual</b>
-----------------	---------------------------------------	--------------------------------

**Competências**

- definir diretrizes e estratégias para a institucionalização das Instâncias de Governança Regionais alinhadas às nacionais;
- estimular, apoiar e orientar as regiões turísticas na institucionalização das Instâncias de Governança;
- articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar o processo de institucionalização de Instâncias de Governança Regionais, no âmbito regional e estadual;
- coordenar o processo de institucionalização das Instâncias de Governança Regional em âmbito estadual;
- divulgar o processo de institucionalização da Instância de Governança nas diversas regiões turísticas;
- apoiar a Instância de Governança Regional na implementação, monitoramento e avaliação dos Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil nas regiões turísticas;
- monitorar e avaliar as ações do processo de institucionalização das Instâncias de Governança Regionais, em âmbito estadual.

<b>Regional</b>	<b>Instância de Governança Regional</b>
-----------------	---

**Competências**

- fortalecer seu papel de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, em âmbito estadual, nos casos em que esta já esteja estabelecida;
- definir a forma da Instância de Governança e os instrumentos a serem utilizados na gestão da região turística;
- definir e validar critérios para a escolha do(s) Mobilizador(es), de acordo com as características sugeridas no Módulo Operacional 1 – Sensibilização do Programa, desde que essa seja a opção escolhida como estratégia de atuação;
- escolher o(s) Mobilizador(es), de acordo com os critérios definidos e validados pela Instância de Governança Regional, desde que essa seja a opção escolhida como estratégia de atuação;
- implementar os outros Módulos Operacionais do Programa, em âmbito regional, seguindo os princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político institucional;
- promover a integração e cooperação entre a população envolvida no processo de regionalização do turismo;
- articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar a implementação do Programa de Regionalização do Turismo em âmbito regional;
- promover a integração de ações intra-regionais e interinstitucionais;
- planejar as estratégias operacionais do Programa no âmbito da região, em conjunto com as organizações sociais, políticas e econômicas, integrando as ações estaduais e nacionais;
- monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito regional.

<b>Municipal</b>	<b>Órgão Oficial de Turismo Municipal</b>	<b>Conselho/Fórum Municipal</b>
------------------	---	---------------------------------

**Competências**

- articular a integração regionalizada do turismo com os parceiros do município e dos outros municípios e distritos participantes da região turística;
- apoiar o Órgão Oficial de Turismo da Unidade da Federação na identificação dos agentes adequados e necessários à gestão do processo de governança, de acordo com o perfil requerido pelo Programa nos municípios;
- participar da Instância de Governança Regional;
- mobilizar os segmentos organizados para o debate e indicação de propostas locais para a Região;
- articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar a implementação do Programa, em âmbito municipal;
- integrar os diversos setores sociais, políticos e econômicos em torno da proposta de regionalização;
- participar, de forma ativa, do debate e da formulação das estratégias locais para a consolidação da região;
- planejar e coordenar a execução das ações locais de modo integrado às regionais;
- monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito municipal.

Fonte: Brasil (2017, p.66)

Para que a atividade turística ocorra, é necessária a participação das três esferas de governo, que conforme a Constituição de 1988, devem promover e incentivar o turismo como

fator de desenvolvimento social e econômico (Constituição, 1988). Enquanto o governo federal é responsável por formular as diretrizes e coordenar os planos, os governos estaduais e municipais são responsáveis pela formulação e implementação de projetos regionais e locais, respectivamente, e pela melhoria dos equipamentos necessários às áreas turísticas (Beni, 2008).

Diante disto, o órgão oficial de turismo do município com o apoio do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), designado neste estudo como Instância de Governança Local (IGL), tem o papel de gerir os fatores que contribuem para o sucesso e desenvolvimento dos destinos, nos níveis interno e externo simultaneamente, de forma articulada e integrada. No nível interno do destino, devem responsabilizar-se pela gestão integrada de recursos, produtos e serviços, stakeholders e comunidade, apoiando a ação num processo sistemático de avaliação de resultado, enquanto no nível externo, destacam-se as políticas, as parcerias, o marketing e a observação de casos de sucesso (Mira et al., 2017). Mas existem outros papéis das IGLs que vão além das atividades de marketing e gestão, que é a mediação, empoderamento da comunidade, representação e coordenação dos stakeholders, agentes de sustentabilidade e criação de produtos turísticos (Jorgensen, 2016).

A OMT (2007) enumera um conjunto de stakeholders que atuam em um destino turístico, que necessitam de uma IGL que assegure o mínimo de coordenação entre os elos, que são: governo nacional, estadual e municipal; agências de desenvolvimento econômico; agências ambientais; provedores de transportes, atrações, eventos, lazer, entretenimento, alimentação e hospedagem; associações culturais; operadores turísticos e demais intermediários; mídia; associações de classe; etc.

Para a atividade turística cumprir seu papel social e econômico rumo ao desenvolvimento dos territórios, a gestão do turismo deve ser orientada através de um plano. A elaboração do Plano Municipal de Turismo baseia-se nas diretrizes estaduais, que, por sua vez, são baseadas no Plano Nacional de Turismo. Este plano é elaborado considerando características culturais, ambientais, sociais e econômicas do país, seguindo as orientações e diretrizes básicas da OMT. Desse modo, o Programa de Regionalização do Turismo direciona, de forma prática e aplicável, as ações de apoio à gestão, estruturação e promoção do turismo nas regiões e municípios, com eixos que orientam as ações estratégicas que se constituem nas áreas de resultados a serem alcançados (Brasil, 2013), conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2. Eixos de atuação do Programa de Regionalização do Turismo

Linhas de Atuação	Ações
-------------------	-------

1. Gestão descentralizada do turismo	Efetivar a gestão descentralizada do turismo, de forma a articular e responder às demandas do setor, fortalecer a participação social, integrando as políticas públicas.
2. Planejamento e posicionamento de mercado	A partir de dados e informações coletadas, subsidiar o planejamento e desenvolvimento de produtos turísticos (destinos, roteiros, serviços) a partir de elementos de identidade da oferta turística, observadas, também as características da demanda (público-alvo).
3. Qualificação profissional, dos serviços e da produção associada	Inovação e competitividade de produtos e serviços advêm com o setor formalizado, regulado, qualificado e diversificado, integrando a diversidade das expressões culturais, agregando valor em todas as etapas dos seus processos de produção e operação, possibilitando a dinamização econômica das atividades nos territórios.
4. Empreendedorismo, captação e promoção de investimento	As dimensões econômicas, tecnológicas, empresariais, políticas e sociais podem se consubstanciar em oportunidades a serem potencializadas ou em riscos a serem minimizados, dependendo da capacidade de negociações de políticas que ampliem os meios técnicos, jurídicos e financeiros para a dinamização econômica dos negócios do turismo nos territórios.
5. Infraestrutura turística	A dinamização da atividade, a vocação e o protagonismo econômico no território possibilitam, por meio de iniciativas variadas de cooperação, tecnologias e fomento, incorporar valor agregado e ambiente favorável para o desenvolvimento do turismo. As estratégias de infraestrutura turística, conjunto formado por obras e instalações de estrutura física e de serviços indispensáveis ao desenvolvimento do turismo e existentes em função dele.
6. Informação ao turista	Oferecer ao turista, informações seguras, atualizadas e completas sobre atrativos turísticos, eventos, infraestrutura, serviços, acessos e história da região ou município, com a recomendação de programas e atividades adequadas ao perfil do turista.
7. Promoção e apoio à comercialização	Este eixo exige profissionais e serviços qualificados, infraestrutura, informações seguras e precisas, articulação da cadeia produtiva do turismo em redes de cooperação, de forma a se obter produtos estruturados e segmentados, adequados à promoção e comercialização.
8. Monitoramento	Ações e projetos conduzidos a partir de uma visão geral do processo de mudança exige aplicação de critérios cuidadosos de seleção de prioridades, análises das demandas e ofertas associadas às capacidades institucionais, de recursos técnicos, financeiros e de pessoas para produzir dados e informações precisas e confiáveis que possibilitem retroalimentar o ciclo de monitoramento da atividade turística no território.

Fonte: Brasil (2013, p.27)

“O Programa de Regionalização do Turismo, na sua revisão, reflete as aspirações da sociedade, recupera a determinação da ação do Estado e torna possível o surgimento das diversidades dos territórios, transformando-as em economias fortes, capaz de gerar o estado de bem-estar” (Brasil, 2013, p.23). O atual programa vigente (reformulado em 2013) foi estruturado pelo Plano Nacional de Turismo de 2013-2016. Ele trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo Ministério do Turismo, com estados, regiões e municípios brasileiros (Brasil, 2017).

Dessa forma, a IGL dentro de um EET tem a função de liderar e coordenar os elementos do destino turístico (atrativos, facilidades, acessibilidade, recursos humanos, imagem, preço), criando um ambiente adequado (política, legislação, tributação), com o cumprimento de quatro tarefas, que é: i) formulação de estratégias, ii) representação dos interesses dos stakeholders, iii) desenvolvimento de produtos e; iv) marketing (Pavan et al., 2015). Esses conjuntos de ações orquestrados pelas IGLs, principalmente na articulação e cooperação entre atores do destino,

são capazes de transformar os recursos turísticos em destinos turísticos mais atrativos, com vistas à competitividade.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo é um estudo empírico de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa justifica-se, pois, o EET constitui um novo objeto de pesquisa no qual o campo é carente de investigações teóricas e empíricas (Bischoff et al., 2018; Eichelberger et al., 2020; Bachinger et al., 2022). A abordagem qualitativa exige do pesquisador a imersão no contexto que será analisado, no qual a preocupação chave é a compreensão do fenômeno, a partir da perspectiva dos participantes e não dos pesquisadores (Godoi et al., 2010).

Quanto a estratégia de execução, aplicou-se um estudo de caso único, realizado no município de Ouro Preto - MG, Brasil. O estudo de caso pode ser compreendido como uma descrição detalhada de uma situação de gerenciamento, que em um estudo de caso único “permite uma compreensão mais precisa das circunstâncias em que os fenômenos ocorreram e, portanto, tendem a ser mais confiáveis” (Marioto et al., 2014, p.363).

Os dados foram coletados em dois estágios distintos, que constou da pesquisa documental e a pesquisa de campo, por meio de entrevista com roteiro semiestruturado com atores do EET do distrito sede do município de Ouro Preto - MG.

O primeiro estágio consistiu na pesquisa documental junto Plano Municipal de Turismo de Ouro Preto (2017-2027). O Plano Municipal de Turismo (2017-2027) é um documento que apresenta as orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade turística, elaborado sob a orientação da IGL do município (Secretaria de Turismo e COMTUR). Nele buscou-se identificar se os eixos temáticos utilizados nas diretrizes do plano municipal estavam de acordo com os eixos e atuação do Programa de Regionalização do Turismo- Roteiros do Brasil, que direciona as ações de apoio à gestão, estruturação e promoção do turismo nas regiões e municípios.

O segundo estágio da coleta compreendeu a pesquisa de campo com realização de entrevistas semiestruturadas com os agentes envolvidos na governança do EET. É considerada uma das fontes mais importantes do estudo de caso (Yin, 2010), que permite, entre outras coisas, o registro verbal, escolhido conforme objetivos do estudo (Landim et al., 2006). A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os

entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (Godoi et al., 2010).

O roteiro de entrevista utilizado passou por um processo de validação de conteúdo com pesquisadores especialistas no tema. Em setembro de 2022, realizou-se uma entrevista prévia, com um ator chave do EET, para entender melhor o campo empírico. Esta entrevista possibilitou a indicação de outros atores relevantes a serem entrevistados, mediante a técnica de snowball. Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para conceder a entrevista. Ao todo foram realizadas 12 entrevistas entre o período de setembro a novembro de 2022. As entrevistas foram gravadas, totalizando em 7:33 horas de áudio e transcritas para posterior análise. Os atores entrevistados constam na Figura 3.

Figura 3. Codificação dos sujeitos de pesquisa.

REPRESENTAÇÃO	ID
Membros do Conselho de Turismo (COMTUR)	E1, E2, E3, E4, E6, E8, E12
Agentes locais (Público e privado)	E5, E7, E9, E10, E11

Fonte: Elaborado pela autora.

Para análise do material coletado, consideramos o método de Análise do Discurso do Sujeito Coletivo<sup>9</sup> - DSC. Primeiramente foram definidos os eixos temáticos relativos ao cenário de oportunidades para diversificação turística no município de Ouro Preto, classificados em “tipos de turismo”, “serviços correlatos”, “infraestrutura local” e “informações gerais do turismo de Ouro Preto”. Em seguida, adotamos as categorias de “potencialidades” e “desafios do turismo local” para cada eixo temático.

Desta maneira, a análise foi realizada considerando cada eixo. A exploração das categorias relativa ao turismo local consiste na “ideia central” da análise DSC. As “expressões-chave” são os recortes da fala das entrevistas e o “DSC” consiste no processo final da técnica, que é a elaboração do discurso do sujeito coletivo em si, pela reunião e organização lógica e coerente das expressões-chave, que apresentam a ideia central, num só discurso simples, redigido na primeira pessoa do singular (Lefevre & Lefevre, 2012). O modelo da técnica encontra-se na Figura 4.

Figura 4. Modelo utilizado no estudo para a análise do DSC.

<sup>9</sup> O discurso do sujeito coletivo (DSC) é um discurso síntese, fruto dos fragmentos de discursos individuais reunidos por similaridade de sentidos (Lefèvre et al., 2000).

<b>Eixos:</b> Tipos de Turismo, Serviços correlatos, Infraestrutura local e Informações gerais do turismo		
<b>Categoria (Ideia central)</b>	<b>Expressões-chave (Recorte da fala dos entrevistados)</b>	<b>DSC (Organização lógica e coerente das expressões-chave)</b>
Potencialidades do turismo local	“Recortes da fala das entrevistas”	Elaboração do discurso do sujeito coletivo em si, pela reunião das expressões-chave sobre as potencialidades do turismo local.
Desafios do turismo local	“Recortes da fala das entrevistas”	Elaboração do discurso do sujeito coletivo em si, pela reunião das expressões-chave sobre os desafios do turismo local.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir são apresentadas as análises e discussões dos resultados provenientes deste esforço de pesquisa.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES**

### **4.1. A IGL no município de Ouro Preto**

A constituição de 1988 prevê a participação das três esferas de governo para a realização da atividade turística, de forma a promover e incentivar o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico (Constituição, 1988). Diante disto, o destino turístico de Ouro Preto, objeto deste estudo, conhecido nacional e internacionalmente como uma referência no segmento cultural e reconhecido como Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO, apresenta o seguinte modelo de gestão descentralizada do turismo conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5. Modelo de gestão descentralizada do turismo (Plano Nacional do turismo – 2018-2022).



Fonte: Adaptada pela autora.

Atualmente, o órgão oficial de turismo do município é a Secretaria de Turismo da Prefeitura Municipal de Ouro Preto. Mesmo que a gestão do turismo seja uma responsabilidade compartilhada, o governo municipal tem um papel central, já que é no local que a atividade turística efetivamente acontece (Silva et al., 2021). À Secretaria Municipal de Turismo de Ouro Preto compete: i) Desenvolver as atividades relacionadas ao turismo do município; ii) Efetuar o levantamento, a divulgação e o fomento das atrações turísticas do município; iii) Desenvolver e/ou incentivar a capacitação de pessoal especializado para serviços ligados ao turismo no município; e iv) exercer outras atividades correlatas (Ouro Preto, 2023).

O Conselho Municipal de Turismo - COMTUR, órgão colegiado local de turismo, criado a partir do modelo de gestão descentralizado do turismo, é responsável pela articulação de todos os atores envolvidos no turismo para a execução dos programas e ações propostos. Estes atores representam a iniciativa privada, o governo e o terceiro setor (Brasil, 2023). O COMTUR passou a funcionar regularmente em Ouro Preto a partir de 2015, estabelecendo o Regimento do Fundo Municipal de Turismo – FUMTUR por meio da Resolução nº 03, 2015 (*Entrevistado 1*). A Secretaria de Turismo de Ouro Preto com o apoio do Conselho Municipal de Turismo- COMTUR, integram a IGL. Esta aliança é responsável pela liderança do EET.

O ano de 2015 foi um marco para as políticas de turismo de Ouro Preto, pois o Plano Municipal de Turismo passou por uma reformulação pelo COMTUR, sob a supervisão do órgão oficial do governo municipal da época, que era a Secretaria Municipal de Turismo Indústria e Comércio. Somente em 2018 o plano foi instituído por meio da Lei nº 1.098 de 14 de junho de 2018. O primeiro Plano Municipal antecedente a este (2011), foi iniciativa da Instância de Governança Regional ao qual Ouro Preto pertence, a Associação do Circuito do Ouro (Silva et al., 2021).

Contudo, estas iniciativas, a reativação do COMTUR, a ativação do FUMTUR, a revisão do Plano Municipal de Turismo, foram requisitos para que o município pleiteasse o ICMS Turístico (*Entrevistado 1*). O ICMS Turístico é um recurso financeiro do ICMS e do IPI, transferido pelo governo do estado de Minas Gerais como forma de fortalecer a política pública para o desenvolvimento da gestão turística nos municípios mineiros (ICSM turístico, 2023).

O Plano Municipal de Turismo de Ouro Preto (2017-2027), tem como objetivos as orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade turística. Ele segue algumas diretrizes com os seguintes eixos temáticos: i) Gestão descentralizada do turismo; ii) Planejamento e posicionamento de mercado; iii) Qualificação profissional, dos serviços e da produção associada; iv) Empreendedorismo, captação e promoção de investimento; v) Infraestrutura turística; vi) Promoção e apoio à comercialização; e vii) Monitoramento (Ouro Preto, 2023). Estes eixos são baseados no Programa de Regionalização do Turismo (Figura 2), que em sua revisão torna possível o surgimento das diversidades dos territórios, contribuindo tanto no crescimento econômico como na melhoria de qualidade de vida da população.

Dentre as diretrizes do Plano Municipal de Ouro Preto (2017-2027), o eixo “Empreendedorismo, captação e promoção de investimento” foi umas das demandas mais comentadas quando os entrevistados foram questionados sobre o empreendedorismo de Ouro Preto. As demandas deste eixo são principalmente:

- Realizar estudos e pesquisas das oportunidades de investimentos no âmbito do ativo turístico brasileiro;
- Divulgar informações acerca das oportunidades de investimento e financiamento da atividade turística;
- Estabelecer parcerias público-privadas;
- Divulgar linhas de crédito e modalidades de financiamento;
- Promover incentivos fiscais e tributários;
- Incentivar o associativismo, cooperativismo e empreendedorismo.

Observa-se que, todas as iniciativas citadas, a existência de uma Secretaria de Turismo, o COMTUR, o FUMTUR, o ICMS Turístico, são iniciativas que reforçam o interesse do governo local na promoção do desenvolvimento econômico por meio do turismo e também legitimam a gestão municipal do turismo, criando instrumentos que possibilitam desenvolver a atividade de forma mais planejada.

## 4.2. Diversificação na percepção coletiva da IGL

Indicado o papel da IGL dentro de um EET, a partir das análises das respostas dos atores entrevistados sobre o empreendedorismo no turismo de Ouro Preto, percebeu-se a necessidade da diversificação da atividade turística no município. Fatores exógenos trouxeram à tona a busca de soluções para recuperação da economia, proveniente tanto da crise econômica a partir de 2016, como das consequências da crise no turismo causada pela pandemia do Coronavírus COVID-19 (Garbuio et al., 2022; Neves et al., 2021; Oliveira et al., 2021).

Como já citado anteriormente, pela exploração das respostas das entrevistas foi possível identificar quatro eixos temáticos relativos ao cenário de oportunidades para a diversificação turística de Ouro Preto, sendo um eixo mais abrangente, que é “informações gerais do turismo” e três deles relativos às atividades turísticas “tipos de turismo”, “serviços correlatos” e “infraestrutura local”. Os entrevistados que contribuíram com o estudo são figuras atuantes e estratégicas no desenvolvimento do turismo local.

As falas dos entrevistados na análise do discurso do sujeito coletivo passam a fazer parte do “pensamento de uma coletividade, o que se faz mediante uma série de operações sobre os depoimentos, que culmina em discurso-síntese, que reúne respostas de diferentes indivíduos, com conteúdo discursivo de sentido semelhante” (Lefevre & Lefevre, 2005, p.25). Em consonância com a técnica e o objetivo da pesquisa, discutiremos cada eixo temático, relativo ao DSC, buscando evidenciar a atuação da IGL na prospecção e implementação de diversificação no turismo local.

### 1.2.1. Informações gerais do turismo de Ouro Preto

A vocação turística de Ouro Preto é incontestável pelos entrevistados e é atestada em outros estudos que exploraram o turismo da região. Diante disso, as principais informações gerais do turismo de Ouro Preto são apresentadas pelo DSC, de acordo com a figura 6.

Figura 6. Informações gerais do turismo de Ouro Preto/DSC.

INFORMAÇÕES GERAIS DO TURISMO DE OURO PRETO		
Categoria	Expressões-chave	DSC
Potencialidades do turismo local	<p>“Aí se nós formos falar de oportunidade turística aqui vai chover”</p> <p>“Então assim, é uma gama de oportunidades que a cidade oferece”</p>	<p><i>O turismo de Ouro Preto em termos de potencialidades é um negócio incrível. Tem uma gama de oportunidades, uma riqueza infinita! O potencial é tão absurdo que, nem que a</i></p>

	<p>“Em termos de potencialidade é um negócio incrível Ouro Preto!”</p> <p>“Nós temos uma riqueza infinita no turismo”</p> <p>“O potencial de Ouro Preto é tão absurdo, que nem que a gente queira a gente vai conseguir explorar tudo que tem para explorar no turismo”</p> <p>“Outro privilégio é que é uma cidade reconhecida nacionalmente e internacionalmente, muito por conta da atividade turística daqui”</p> <p>“Hoje, para mim, Ouro Preto tem todas as instalações para o turismo”</p> <p>“Ouro Preto é uma cidade assim que ela tem um... um pode se dizer um privilégio, que ela tem uma universidade federal que tem o curso de turismo, tem o curso de administração, tem o curso de letras, de história”</p> <p>“Então hoje a gente já tem conselho de turismo institucionalizado, temos um fundo, diversas instituições do setor”</p> <p>“Esse novo formato de trabalho do PADE, essa vontade de implementar essa nova cultura que nós iniciamos através do conselho e da secretaria de desenvolvimento econômico, tem tudo pra melhorar o turismo de Ouro Preto”</p>	<p><i>gente queira, vai conseguir explorar tudo que tem para explorar no turismo. Tem o privilégio de ser uma cidade reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela atividade turística oferecida aqui. Tem todas as instalações para o turismo.</i></p> <p><i>Tem uma universidade federal que tem o curso de turismo, o curso de administração, curso de letras e de história. A gente já tem um conselho de turismo institucionalizado, temos um fundo, temos diversas instituições do setor.</i></p> <p><i>O turismo de Ouro Preto tem tudo para melhorar, através do novo formato de trabalho do PADE e da vontade de implementar essa nova cultura iniciada através do conselho e da secretaria de desenvolvimento econômico.</i></p>
Desafios do turismo local	<p>“Não somos uma cidade turística e sim uma cidade histórica”</p> <p>“Quando você pega Ouro Preto, um patrimônio da UNESCO, todo mundo diz, não precisa fazer nada, o turista já está aqui”</p> <p>“O ecossistema daqui ele vive muito no piloto automático, do que a própria cidade já atrai”</p> <p>“Demonstrar seu potencial cultural fora do centro histórico que já está bastante saturado, sabe”</p> <p>“Parar de achar que o poder público que tem que resolver tudo”</p> <p>“Eu acho que pode buscar exemplos fora”</p> <p>“Comparado a boas práticas inclusive de outros países, a gente precisa integrar. Integrar setor produtivo, integrar sociedade civil e poder público”</p> <p>“Na Europa tem muitos centros urbanos que acho que passaram por isso que Ouro Preto está passando e fizeram iniciativas tanto empreendedoras da iniciativa privada quanto empreendedores da iniciativa pública né, fazendo com que esse fluxo urbano centralizado no centro histórico fosse mais bem equacionado”</p> <p>“O desafio é a cultura, ela tem que ser a cultura do compartilhar”</p> <p>“Fazer a interlocução, a costura entre os atores. Esse é um desafio!”</p> <p>“Se não acontecer a interação, compromete todo ecossistema”</p> <p>“A interação talvez demande tempo, demande uma boa estratégia de quem for conduzir, saber envolver os atores corretos, na hora certa”</p> <p>“E aí o desafio (para integrar) quando é um destino turístico consolidado, ele é maior.</p>	<p><i>Não somos uma cidade turística e sim uma cidade histórica. Quando você pega Ouro Preto, um patrimônio da UNESCO, todo mundo diz, “não precisa fazer nada, o turista já está aqui!” Com isso o ecossistema daqui vive muito no piloto automático, do que a própria cidade atrai. Precisa demonstrar seu potencial cultural fora do centro histórico, que já está bastante saturado e parar de achar que o poder público que tem que resolver tudo.</i></p> <p><i>Comparado a boas práticas, inclusive de outros países, a gente precisa integrar o setor produtivo, a sociedade civil e poder público. Pode buscar exemplos de fora, como na Europa, que tem muitos centros urbanos que passaram por isso que Ouro Preto está passando, e fizeram iniciativas tanto empreendedoras da iniciativa privada, quanto da iniciativa pública, fazendo com que esse fluxo urbano centralizado no centro histórico fosse mais equacionado.</i></p> <p><i>O desafio é a cultura, que tem que ser a cultura do compartilhar. É fazer a interlocução, a costura entre os atores. Se não acontecer esta interação, compromete todo ecossistema. Esta interação talvez demande tempo e uma boa estratégia de quem for conduzir, e saber envolver os atores corretos, na hora certa. Quando o destino turístico é consolidado, o desafio é maior!</i></p>

	<p>“Mas a maior dificuldade mesmo é conseguir alguém que consiga fazer com que essas pessoas se entendam entre si”</p> <p>“Em Ouro Preto temos a maior dificuldade é nessa parte organizacional, de ter uma pessoa que todo mundo escute essa pessoa, que siga nesse caminho.”</p> <p>“Quando você junta dois, três e tenta formar um grupo ali, rapidamente ele é dissolvido. Porque tem a dificuldade de entendimento”</p> <p>“Um grande desafio que o PADE está tendo, para construir o plano é colocar todo mundo numa mesa para discutir, debater e se entender”</p> <p>“Então o trabalho que a gente vem fazendo pelo PADE, é começando essa integração”</p> <p>“Se nós conseguirmos implementar tudo isso que está no papel, com o PADE, eu acredito que nós vamos estar em uma situação melhor”</p>	<p><i>Mas a maior dificuldade mesmo é conseguir alguém que consiga fazer com que esses atores se entendam, de ter uma pessoa que todo mundo escute. Quando um grupo é formado, rapidamente ele é dissolvido porque falta entendimento. Ouro Preto tem dificuldade nesta parte organizacional.</i></p> <p><i>O trabalho inicial que estamos fazendo com o plano de diversificação – o PADE, é começando a integração. Se nós conseguirmos aplicar tudo que está no papel, eu acredito que nós vamos estar em uma situação melhor.</i></p>
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa - entrevistas (2022)

Por sua notoriedade no segmento cultural e histórico, o município de Ouro Preto atrai turistas nacionais e internacionais de forma orgânica. Tanto que, um dos logos do turismo utilizado pela prefeitura municipal de Ouro Preto é “Ouro Preto: Onde todo dia é histórico” (figura 7).

Figura 7. Logomarca do turismo de Ouro Preto.



Fonte: Prefeitura Municipal de Ouro Preto (2023)

Mas sua notoriedade faz com que muitos empreendedores se acomodem e não aproveitem todo o potencial turístico, além do tradicional já oferecido, que é o Centro Histórico. O empreendedor espera muito do poder público e falta a cultura da cooperação e colaboração entre os empreendedores. Atualmente o município de Ouro Preto conta com agentes e instituições necessários a um EET, como universidades, conselhos, agências e outras instituições de suporte ao turismo que vem trabalhando a cultura empreendedora no turismo local. Além disso, o município está executando o plano PADE – Plano de Apoio à

Diversificação Econômica, que até o momento vem trabalhando a interação entre os atores do trade turístico.

O PADE faz parte do momento político atual, que tem trabalhado a cultura empreendedora no segmento turístico de Ouro Preto, além de estar contribuindo para o desabrochar desta necessidade de diversificação do turismo reconhecida pelos atores entrevistados. Este plano foi uma condicionante imposta à empresa Samarco devido ao rompimento de rejeitos da Barragem de Fundão em Mariana<sup>10</sup>. Foi criado com objetivo de fomentar oportunidades e gerar mais crescimento econômico na cidade, em uma parceria com a Prefeitura de Ouro Preto/Samarco/Plan Soluções (Ouro Preto, 2022). Ele tem como objetivo identificar novas alternativas de diversificação para diminuir a dependência econômica da mineração, tanto em Ouro Preto como em Mariana (*E1; E11*). Este plano envolve cinco eixos: agropecuário, aproveitamento de rejeitos, empreendedorismo, turismo e tecnologia e inovação (Plan, 2023). Particularmente em relação ao turismo, o plano priorizou um conjunto de ações de curto, médio e longo prazo para capacitar o trade turístico de Ouro Preto para a geração de novos empregos e captar eventos para a cidade (*E9*). O plano foi apresentado no início de 2022 e, apesar de ter sido elaborado para cumprir uma condicionante legal, representa uma importante ferramenta para nortear as políticas públicas com foco no desenvolvimento econômico, no qual o turismo constitui uma das pastas.

#### 4.2.2. Infraestrutura local

O município de Ouro Preto, além dos atrativos históricos e culturais, apresenta atrativos naturais, com parques ecológicos repleto de trilhas e cachoeiras (Costa, 2017), com infraestrutura receptiva para receber o turista. Diante disso, as principais informações sobre a infraestrutura local de Ouro Preto são apresentadas pelo DSC, como forma de diversificação do turismo, de acordo com a figura 8.

Figura 8. Infraestrutura local/DSC.

INFRAESTRUTURA LOCAL		
Categoria	Expressões-chave	DSC

<sup>10</sup> O rompimento da barragem de rejeitos de minério de Fundão (Mariana-MG) no ano de 2015 é considerado o mais grave desastre ambiental já ocorrido em território nacional e suscitou diversas pesquisas acerca dos seus efeitos para a bacia do Rio Doce (Facury et al., 2019).

<p>Potencialidades do turismo local</p>	<p>“O distrito sede tem a unidade de conservação mais visitada na região, que é o Parque das Andorinhas”          “No próprio centro histórico, tem o Horto Botânico, que é maravilhoso “Horto dos Contos”, que é outro, que é o primeiro jardim botânico do Brasil!”          “A gente tem o parque aqui do Itacolomi, que é um parque do IEF, então é um parque estadual”          “Que é um parque (Itacolomi) que tem um potencial turístico enorme, né?!”          “várias atividades (Parque do Itacolomi)”          “várias trilhas, de muito fácil acesso (Parque do Itacolomi)”          “trilhas do turista mais radicordia também tem (Parque do Itacolomi)”          “Andar de bike, também tem essa opção (Parque do Itacolomi)”          “Tem toda infraestrutura necessária para o turista ficar por lá no Parque do Itacolomi”          “(Parque do Itacolomi) tem opções bem simples para a terceira idade”          “a gente tem outras opções, boas aqui mesmo, que tem infraestrutura para receber o turista, no caso de Santo Antônio do Leite”</p>	<p><i>No Distrito Sede tem a unidade de conservação mais visitada da região, que é o Parque das Andorinhas. No próprio Centro Histórico tem o Horto dos Contos, que é o primeiro jardim botânico do Brasil e é maravilhoso!</i></p> <p><i>Ainda no distrito sede, a gente tem o parque do Itacolomi, que é um parque estadual que tem um potencial turístico enorme, com várias atividades e estrutura para o turista se hospedar. Têm várias trilhas, de muito fácil acesso, com opção para idosos, trilhas do turista mais radicordia e trilhas para bike.</i></p> <p><i>A gente tem outras opções com boa infraestrutura para receber o turista em Ouro Preto, que no caso, é no distrito de Santo Antônio do Leite.</i></p>
<p>Desafios do turismo local</p>	<p>“É pouco divulgado (o Parque das Andorinhas)”.          “O que acontece, o Parque das Andorinhas acaba sendo um equipamento de lazer só para a comunidade”          “Mesmo assim, com toda estrutura e atividades, as pessoas não vão tanto no parque do Itacolomi”          “a ocupação do Parque do Itacolomi é muito baixa”          “As pessoas não ficam sabendo da existência dele (Horto dos Contos)! Entendeu?”          “Porque ele (Horto dos Contos) foge desse eixo de turismo que é mais padrão aqui, que é o turismo dos museus, das igrejas, das ruas históricas, das pessoas ficarem andando por aqui”          “Então, as pessoas que vão nos restaurantes, olham o Horto dos Contos, quem vai no museu vê o Horto dos Contos, mas não entra lá! Mesmo olhando pra ele!”          “Há dificuldades de estacionar em Ouro Preto, no Centro Histórico”          “É impossível trafegar no Centro Histórico certos horários”          “Não há novos investimentos no Centro Histórico, é sempre o mesmo tipo de turismo”</p>	<p><i>O município possui atrativos do ecoturismo pouco explorados. O Parque das Andorinhas acaba sendo um equipamento de lazer só para a comunidade. Mesmo com toda estrutura e opções de atividades, as pessoas não vão tanto ao parque do Itacolomi, sua ocupação é muito baixa. O Horto dos Contos, que fica no Centro Histórico, foge desse eixo de turismo que é mais padrão daqui que é o turismo dos museus, das igrejas, das ruas históricas, das pessoas ficarem andando por aqui. Mesmo olhando para o parque, as pessoas não entram lá. Não sabem que é um Horto Botânico a ser visitado!</i></p> <p><i>Quanto ao centro histórico, não há novos investimentos, é sempre o mesmo tipo de turismo. E quanto ao trânsito, há dificuldade em estacionar no centro histórico e impossível trafegar em certos horários.</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa - entrevistas (2022)

Muito destes atrativos citados tem estrutura receptiva para receber turistas. Mesmo assim o turista não chega ao local, pelo fato de o município ser visto apenas como patrimônio histórico e cultural, ou pela falta de divulgação e da ausência de um roteiro que contemple com maior variedade estes atrativos, fora o que a cidade tem o hábito de oferecer. O ecoturismo, que é uma denominação dada “ao deslocamento de pessoas a espaços naturais delimitados e

protegidos pelo Estado ou controlados em parceria com associações locais e ONGs” (Beni, 2008) se mostra como uma das atividades potenciais para a diversificação do turismo de Ouro Preto, devido à infraestrutura que a cidade já possui.

O centro histórico de Ouro Preto também é outro ponto de discussões pela grande concentração dos turistas, dificuldades de trafegar e por problemas de estacionamentos. Faltam novos investimentos, segundo relatos. Diante disso, outras opções além do centro histórico estão sendo levantadas, para estender as fronteiras do turismo local além deste habitual que é de centro.

#### 4.2.3. Tipos de turismo

O turista de hoje, além de conhecer o que a cidade já oferece, ele quer conhecer a história local, a paisagem, a gastronomia, dentre outros inúmeros atrativos (Emmendoerfer & Fioravante, 2021). Quanto maior a diversificação de atividades do destino turístico, mais tempo o turista vai ficar no local, tentando aproveitar as opções oferecidas no trade. Diante disso, as principais informações sobre a tipos de turismo de Ouro Preto são apresentadas pelo DSC, de acordo com a figura 9.

Figura 9. Tipos de turismo/DSC.

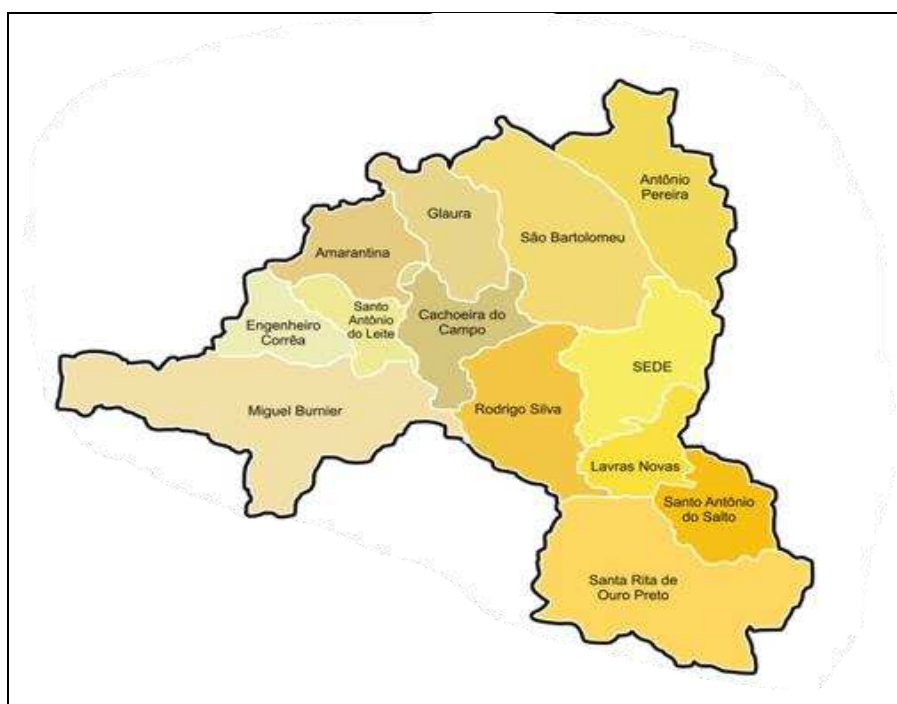
TIPOS DE TURISMO		
Categoria	Expressões-chave	DSC
Potencialidades do turismo local	<p>“Ouro Preto pode diversificar cada vez mais”</p> <p>“Todos os distritos de Ouro Preto têm alguma afinidade com o turismo ecológico”</p> <p>“tem a vertente cultural, enfim, histórica e ecológica (distritos)”</p> <p>“tem o turismo gastronômico”</p> <p>“tem condições dos distritos serem mais valorizados, no que diz respeito ao turismo”</p> <p>“Então nós temos como fazer de Ouro Preto como um destino, para fazer cada distrito um city tour”</p> <p>“o futuro é uma maior diversidade dos tipos de turismo, não ficar preso e restrito ao centro histórico”</p>	<p><i>O turismo de Ouro Preto pode diversificar cada vez mais. Todos os distritos têm alguma afinidade com o turismo ecológico, além da vertente cultural, histórica e gastronômica.</i></p> <p><i>Os distritos têm condições de serem mais valorizados, no que diz respeito ao turismo. Então, nós temos como fazer de cada distrito de Ouro Preto, um city tour. O futuro é uma maior diversidade dos tipos de turismo, não ficando preso e restrito ao centro histórico.</i></p>
Desafios do turismo local	<p>“Falta o empreendedor observar que existem outras possibilidades de empreendedorismo além do turismo tradicional de Ouro Preto”.</p> <p>“Poucas pessoas sabem de Santo Antônio do Leite”</p> <p>“Dos distritos, todo mundo foca muito em Lavras Novas”</p>	<p><i>Falta o empreendedor observar que existem outras possibilidades de empreendedorismo, além do turismo tradicional de Ouro Preto. Dos distritos, todo mundo foca muito em Lavras Novas e em São Bartolomeu, onde tem a festa da goiabada. Poucas</i></p>

	“as pessoas focam muito em São Bartolomeu, onde tem a festa da goiabada”	<i>peessoas sabem de Santo Antônio do Leite.</i>
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa - entrevistas (2022)

Como já citado anteriormente, o município de Ouro Preto, além do distrito sede possuiu mais 12 distritos. O distrito sede é tanto o nome do município quanto de sua sede e é onde se concentra o grande museu “a céu aberto”, com as igrejas, os museus, os casarões, chafarizes, que atraí grande parte dos turistas. A distribuição do município em distritos é apresentada no mapa da Figura 10.

Figura 10. Mapa do município de Ouro Preto- distribuição dos distritos.



Fonte: Editado pela autora (News, 2023)

Entre os distritos de Ouro Preto, Lavras Novas e São Bartolomeu já atingiram certa notoriedade no turismo, sendo que os outros têm muito que explorar. Os demais distritos de Ouro Preto têm potencialidades turísticas que em muitos casos, nem o próprio morador do local reconhece. Tem o turismo ecológico (cachoeiras, montanhas, trilhas), agroturismo, o turismo gastronômico, o turismo de base comunitária.

A diversificação turística através dos distritos de Ouro Preto é uma potencialidade de turismo criativo e uma demanda de curto prazo que a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia está administrando sob orientação do PADE. O plano

pretende, no momento, promover os distritos que já tem estrutura para receber no receptivo (pousadas e restaurantes) como Santo Antônio do Leite, através do marketing digital e através do incentivo do turismo de base comunitária (TBC).

#### 4.2.4. Serviços correlatos (empreendimentos)

Outra opção de diversificação turística relatada pelos entrevistados foram os meios de hospedagem. As principais informações sobre serviços correlatos (empreendimentos) de turismo de Ouro Preto são apresentadas pelo DSC, de acordo com a figura 11.

Figura 11. Serviços correlatos (empreendimentos)/DSC.

SERVIÇOS CORRELATOS (EMPREENDIMENTOS)		
Categoria	Expressões-chave	DSC
Potencialidades do turismo local	<p>“A parte toda de hospedaria, pousadas, uma cadeia muito grande”</p> <p>“A hotelaria não precisa de muito esforço”</p> <p>“Por exemplo, um cara que vem em Mariana e ele prefere ficar em Ouro Preto, do que ficar em Mariana, pois os hotéis de lá são todos ocupados por mineradoras”</p> <p>“é até mais fácil ficar aqui do que em Congonhas”</p> <p>“Exemplo de investimento em outras opções de hospedagem”</p> <p>“estão surgindo bastante os hostels”</p> <p>“estão surgindo esses meios de hospedagem mais alternativos né”</p> <p>“novos tipos de hospedagem alinhados com as plataformas das Airbnb, Booking”</p> <p>“essas coisas (Airbnb) estão aparecendo nestes meios de hospedagem aqui em Ouro Preto”</p> <p>“alternativas de meio de hospedagem por exemplo, de Airbnb e etc”</p> <p>“para trazer o turista para a realidade do morador, do local do residente, trazendo um aspecto mais cultural fora centro histórico”</p>	<p><i>Quanto à parte de hospedaria e pousadas, é uma cadeia muito grande com muitas opções de diversificação e não precisa de muito esforço.</i></p> <p><i>As pessoas vêm nas cidades vizinhas e preferem ficar em Ouro Preto a Mariana, ou até Congonhas que é mais distante.</i></p> <p><i>Outro exemplo é o investimento com outras opções de hospedagem, como os hostels, e hospedagens alinhadas com as plataformas das Airbnb, Booking. Tem também os meios de hospedagem mais alternativos, para trazer o turista para a realidade do morador, do local do residente, apresentando um aspecto mais cultural fora Centro Histórico.</i></p>
Desafios do turismo local	<p>“Falta a coragem para empreender e enxergar o nicho que você vai explorar”</p> <p>“os empreendedores do trade não entendem que eles também são responsáveis em investir”</p> <p>“os empreendedores do trade ficam cobrando do poder público para fazer as coisas”</p> <p>“Em Ouro Preto as pessoas ficam esperando que as coisas aconteçam de mão beijada na cidade”</p> <p>“Os meios de hospedagem (hotéis e pousadas) estão estagnados”</p> <p>“Deve ter mais de 10 anos que não abre um novo hotel em Ouro Preto”</p>	<p><i>Quanto aos novos empreendimentos, falta coragem do empreendedor para empreender e enxergar o nicho que vai explorar. Os empreendedores do trade ficam cobrando do poder público para fazer as coisas, e não entendem que eles também são responsáveis em investir. Eles ficam esperando que as coisas na cidade aconteçam de mão beijada,</i></p> <p><i>Os meios de hospedagem (hotéis e pousadas) estão estagnados. Deve ter mais de 10 anos que não abre um novo</i></p>

	<p>“Hospedagem é ainda fechada a grupos familiares, então é muito difícil romper, até mesmo por conta da localização dos imóveis, muitas vezes são localizados no centro histórico”</p> <p>“um hotel consolidado, aí abre um outro, aí abre um restaurante e acaba dominando, a gente vê muito disso, é quase monopólio aqui em Ouro Preto”</p> <p>“Mas pra gente aproveitar um pouquinho mais das oportunidades que Ouro Preto tem, a gente precisa se organizar”</p> <p>“os empreendedores precisam definir em conjunto e desenvolver relações de cooperação”</p> <p>“O que eu percebo, é que pra diversificar e pra empreender a gente precisa organizar. Aí quando a gente fala em organizar...”</p> <p>“Precisa melhorar a colaboração entre os empresários, uma conscientização que somos nós que temos que mudar isso, sabe”</p> <p>“Então eu acho que falta isso, arregaçar as mangas, se unir e participar”</p> <p>“Nem digo iniciativa, falta senso de obrigação. Eu acho que é isso que falta para os empresários”.</p> <p>“Eu acho que a maior dificuldade é a pessoa ter o entendimento do que é bom para todas as pessoas é bom também para elas”</p>	<p><i>hotel em Ouro Preto. E o setor de hospedagem é muito fechado a grupos familiares, que é muito difícil romper, principalmente por conta da localização dos imóveis, que na maioria são localizados no centro histórico. É quase um monopólio em Ouro Preto.</i></p> <p><i>Mas para a gente aproveitar um pouquinho mais das oportunidades que Ouro Preto tem, a gente precisa se organizar. Os empreendedores precisam definir em conjunto e desenvolver relações de cooperação e colaboração entre os empresários. Uma conscientização que somos nós que temos que mudar isso, arregaçar as mangas, se unir e participar.</i></p> <p><i>Eu acho que falta senso de obrigação para os empresários. Deles ter o entendimento do que é bom para todas as pessoas é bom também para eles.</i></p>
--	---	---

Fonte: Dados da pesquisa - entrevistas (2022)

Pelo Cadastur (Cadastro dos prestadores de serviços do Ministério de Turismo), Ouro Preto conta com 38 Meios de Hospedagem. Mas segundo o Inventário da Oferta Turística do município este número é muito maior, chegando a 200 estabelecimentos, com 5.200 leitos (Ouro Preto, 2020). Pessoas que visitam os municípios vizinhos preferem ficar em Ouro Preto. Mesmo com grande número de hospedagens, nos feriados e eventos do município a ocupação fica completa, mostrando que este setor tem como ampliar e aumentar sua oferta. Além disso, tem um público mais alternativo que Ouro Preto ainda não consegue atender, que buscam opções mais simples de hospedagem (holtels e Airbnb),

A prática do turismo de base comunitária (TBC) é uma modalidade de empreendedorismo turístico que está sendo incentivada pela atual gestão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia da Prefeitura Municipal de Ouro Preto. A diversificação da atividade turística pelo TBC consiste, “no acolhimento pelo morador dos distritos em abrir sua casa para estadia, ensinar a fazer os doces da região, oferecer uma refeição para os turistas e para os esportistas, mostrando assim a realidade local” (E9). Estas possibilidades favoreceriam de forma positiva os moradores através da geração de empregos na própria comunidade, de modo a trabalhar no próprio distrito, seja como empreendedor ou como empregado dos empreendimentos turísticos do TBC, dispensando o deslocamento para o distrito sede.

O setor hoteleiro de Ouro Preto é constituído por vários empreendimentos familiares. Eles são muito competitivos, geralmente com empreendimentos sólidos, bem localizado e que às vezes vão se expandindo para outras filiais. Em um mercado desigual, fica difícil concorrer com estes. O setor de hospedagem é o setor que mais concentra os empreendimentos familiares (Binchler et al., 2022, Binchler et al., 2020, Weidenfeld, 2018), e para um EET esses empreendimentos são essenciais para uma localidade, uma vez que os empreendedores familiares e seus familiares desenvolvem e possuem laços sociais intensos, levando à formação de redes empreendedoras que se destacam (Binchler et al., 2022).

O setor de hospedagem de Ouro Preto tem grande potencial para crescer e diversificar. Mas percebe-se a falta de visão empreendedora do empreendedor e definições dos papéis por eles desempenhados. A falta de cooperação e colaboração entre os empreendedores contribui para que este setor esteja estagnado.

#### **4.3. Discussão dos resultados**

Apresentadas as principais possibilidades identificadas nas entrevistas sobre a diversificação do turismo, o presente estudo mostra outras possibilidades no apêndice deste trabalho. O empreendedorismo turístico se mostra como uma estratégia de diversificação da economia, e o EET é o que favorece nos recursos para que a atividade leve ao empreendedorismo produtivo.

O empreendedor de Ouro Preto ainda tem muitos obstáculos que vão além de um EET. Primeiramente enfrentam dificuldades de reconhecer as oportunidades em empreender e em inovar nos serviços, uma fragilidade comumente identificada em um EET (Nambisan & Baron, 2013). Eles esperam muito do poder público, não tem espírito de cooperação e colaboração e não se especializam. No município de Ouro Preto percebemos que os empreendimentos que mais se destacam são os familiares, devido aos laços sociais intensos por eles cultivados.

Os EETs são caracterizados pela inter-relação e cooperação entre os agentes e as instituições. Os EEs facilitam essa colaboração, pois promovem conexões e um espírito empreendedor na comunidade, permitindo assim a cooperação na forma de assistência em atividades de marketing, desenvolvimento conjunto de produtos e internacionalização (Ratten et al., 2021). A cooperação é realizada pela divisão do trabalho entre os participantes (Hernández-Chea et al., 2021).

Como já visto na literatura, no EET a liderança é atribuída à governança do ecossistema, que no caso é a IGL (Secretaria do Turismo e COMTUR). O turismo de Ouro Preto hoje conta com um COMTUR institucionalizado, a Secretaria do Turismo e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia, que são um arranjo forte para o desenvolvimento do turismo. Como foi percebido nas entrevistas, a falta de sinergia no EET faz com que a IGL se torne essencial ao município de Ouro Preto pois, as ações orquestradas pela IGL, principalmente na articulação e cooperação entre os atores do destino, são capazes de transformar os recursos turísticos em destinos turísticos mais atrativos.

A gestão de ecossistema consiste nesta relação específica para potencializar e melhorar essas redes e as relações entre os atores (Colombo, 2019). E esta relação se torna um desafio complexo para a IGL, principalmente pela diversidade de atores envolvidos no turismo, com objetivos que nem sempre são os mesmos. Isto demanda um processo estrutural, que envolve tanto a questão cultural como a educativa do empreendedor. O primeiro passo no município de Ouro Preto já foi dado, com criação do PADE, como mencionado acima.

O município de Ouro Preto possui um atual Plano de Turismo (2017-2027) no qual as dificuldades relatadas são diretrizes relacionadas aos eixos abordados no plano. Com isso percebemos que os diagnósticos realizados no plano são condizentes com as fragilidades que o município enfrenta e que as pesquisas sobre oportunidades de investimento já são alvo de estudo e práticas. Superar as dificuldades enfrentadas pelo turismo de Ouro Preto, em prol da busca do desenvolvimento esperado em um EET, são desafios que a IGL está buscando solucionar. A criação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia e do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social- CONDES, e a execução de algumas ações já estão em andamento.

As políticas públicas para o turismo já foram iniciadas com o PADE, de forma a impulsionar e fomentar a diversificação econômica. Mas para ter sucesso, O EET além de dar o suporte para o empreendedor, necessita de uma liderança, e os atores líderes devem estar disposto a assumir o papel de líder de rede e estar bem-posicionado a fazê-lo (Porraz-Paez & Schmutzler, 2019). Com toda estrutura de apoio para o EET, a IGL enfrenta alguns desafios na integração. Até o momento, o que o plano em ação PADE vem articulando é esta integração, trabalhando a cultura entre os atores, para depois colocar o plano em execução de fato.

Percebemos que o formato atual da governança local do turismo de Ouro Preto ainda é novo e tem muito trabalho a ser feito em busca de um EET de sucesso. O COMTUR foi institucionalizado em 2015 e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia e o CONDES, que são importantes neste processo de alavancar o

empreendedorismo, foram criados em 2022. O trabalho que o plano PADE tem feito até o momento, de trabalhar a interação e a colaboração entre os atores é o primeiro passo para mudar a cultura do empreendedorismo de Ouro Preto. O objetivo é intermediar a colaboração e a interdependência, em busca de um EET que seja competitivo e que leve ao desenvolvimento.

Ouro Preto é destaque tanto em cultura, como em recursos naturais, contribuindo assim para destaque do Brasil no ranking de competitividade internacional (Brasil, 2018). Pela cultura tornou-se um Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO, atraindo turistas do mundo inteiro, devido a sua efervescência cultural (Emmendoerfer e Fioravante, 2021). Quanto aos atrativos naturais, que é quesito de destaque no mundo no que diz sobre a atratividade do turista, Ouro Preto tem uma grande diversidade e muito o que explorar. No ecoturismo precisa trabalhar a questão do marketing, com divulgação dos parques que tem estrutura física para receber turistas e inclusão deles nos roteiros turísticos. Quanto ao turismo ecológico, algumas ações já estão sendo programadas nos distritos através da economia criativa.

Mas como já visto anteriormente, o desenvolvimento por meio do turismo não depende apenas da existência de recursos naturais e culturais. Para que o EET leve ao desenvolvimento, de forma a gerar empregos, aumentar a receita do município e melhorar a qualidade de vida dos residentes e turistas, o turismo precisa de um conjunto de ações capazes de transformar esses recursos em um destino turístico com vistas à competitividade. A diversificação turística é uma estratégia para impulsionar a competitividade. A IGL tem papel principal na busca do desenvolvimento pela diversificação, gerindo todos os elementos dentro do EET, além da mediação, empoderamento da comunidade, representação e coordenação dos stakeholders e criação de produtos turísticos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo demonstra como a instância de governança local em um EET busca estratégia de desenvolvimento, através da diversificação do turismo. Em um EET, a responsabilidade pelo planejamento e execução das ações do desenvolvimento do turismo e pela relação dos agentes e instituições envolvidos na atividade turística é atribuída ao poder público, ou seja, às IGL. A IGL também é responsável por liderar o EET e buscar soluções estratégicas dentro de uma localidade com vias ao desenvolvimento.

Assim a diversificação das atividades turísticas se torna uma opção para incrementar a economia, com vistas a superar as crises econômicas enfrentadas ou para aumentar a

competitividade da região, levando ao desenvolvimento. O EET liderado por uma IGL vai criar um ambiente que fornecem os recursos que os empreendedores necessitam para criar empreendimentos e desenvolverem os já existentes. A IGL é, portanto, a gestão de relações específicas para potencializar e melhorar essas redes e as relações entre os atores.

Frente aos dados coletados no destino turístico de Ouro Preto, MG, Brasil, percebemos que existe uma estrutura de governança local de forma descentralizada, como indicada pelo Ministério do Turismo, composta pela Secretaria do Turismo e o COMTUR. O município possui um plano de turismo com diretrizes condizentes com as dificuldades relatadas nas entrevistas, mostrando que a IGL trabalha em prol do município. Tanto o distrito sede como os outros distritos que compõe o município de Ouro Preto, tem uma diversidade de atividades turísticas potenciais a serem exploradas, tanto em atrativos naturais, como da economia criativa, além dos atrativos culturais que dá notoriedade turística à região.

Algumas ações estão em andamento para fomentar a diversificação turística, no entanto a relação entre os diversos stakeholders apresentam fragilidades. A colaboração e a interdependência, que é essencial a um EET, precisam ser fortalecidas, para que se leve ao empreendedorismo produtivo. Atualmente, a relação entre os atores que compõe o EET de Ouro Preto está sendo trabalhada pelo PADE, que é o Plano de Apoio à Diversificação Econômica. Este é o primeiro passo para promover o empreendedorismo no turismo de Ouro Preto, através da diversificação das atividades potenciais a serem atrativos turísticos.

Enfim, esse estudo visa contribuir na literatura dos temas em questão, principalmente do EET e diversificação do turismo, que são ainda carentes de pesquisa. Pesquisar sobre a diversificação do turismo, além da contribuição no campo de pesquisa, ajuda os formuladores de políticas públicas e os empreendedores que buscam um nicho a explorar nos atrativos turísticos. A metodologia utilizada para a análise das entrevistas, a análise do discurso do sujeito coletivo representa uma mudança nas pesquisas qualitativas, porque permitem que se conheça os pensamentos, representações, crenças e valores de uma coletividade sobre um determinado tema utilizando-se de métodos científicos (Figueiredo et al., 2013).

Com o propósito de aprofundar mais o estudo da sobreposição dos temas EET, IGL e diversificação do turismo, sugerimos que pesquisas futuras sejam desenvolvidas abrangendo um campo empírico maior, ou seja, uma região. Os relacionamentos em um EET são o cerne dos ecossistemas e são difíceis de serem implementados, assim como a gestão do destino, que depende de cada localidade. Quando analisamos casos de sucesso e de fracasso ampliamos a visão para buscar soluções e estratégias para o desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: An ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51(5), 501–514. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>
- Aliabadi, V., Ataei, P., Gholamrezai, S. & Aazami, M. (2019). Components of Sustainability of entrepreneurial ecosystems in knowledge-intensive enterprises: the application of fuzzy analytic hierarchy process. *Small enterprise research*, p. 1-20. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1671215>
- Bachinger, M., Kofler, I., & Pechlaner, H. (2022). Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective. *European Journal of Tourism Research*, 31, 3113. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v31i.2490>
- Barra-Hernández, P. & Navalón-García, R. (2021). Turismo Idiográfico: Conceptualización Y Valor Estratégico En Destinos Consolidados. *Cuadernos de Turismo*, 48, p. 153-181. DOI: <https://doi.org/10.6018/turismo.492701>
- Beni, M. (2008). *Análise estrutural do turismo* (13ª ed.). São Paulo: Senac.
- Binchler, B. F., Kallmuenzer, A., Peters, M., Petry, T. & Clauss, T. (2022). Regional entrepreneurial ecosystems: how family firm embeddedness triggers ecosystem development. *Review of Managerial Science*, 16, p.15–44. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00434-9>
- Binchler, B. F., Kallmuenzer, A. & Peters, M. (2020). Entrepreneurial ecosystems in hospitality: The relevance of entrepreneurs quality of life. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 152–161.
- Bischoff, K., Volkmann, C. K. & Audretsch, D. B. (2018). Colaboração de stakeholders na educação para o empreendedorismo: uma análise dos ecossistemas empresariais das instituições de ensino superior europeias. *J Technol Transf*, P. 1-27. DOI 10.1007/s10961-017-9581-0
- Bornhorst, T., Ritche, B. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: Na empirical examination of stakeholder perspectives. *Tourism Management*, 31, 572-589. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517709001162>
- Brasil. (2018) Ministério do Turismo [Mtur]. Plano Nacional de Turismo 2018-2022. p. 1-161.
- Brasil. (2017). Ministério do Turismo [Mtur]. Programa de Regionalização do turismo. *Diretrizes*. p. 1-47.
- Brasil. (2013). Plano Nacional de Turismo 2013-2016: o turismo fazendo muito mais pelo Brasil. Brasília, 2013.
- Brasil. (2007). Ministério do Turismo [Mtur]. Institucionalização da instância de governança regional (Módulo Operacional 3). *Roteiros do Brasil*. p. 1-60.
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
- Candiotto, L. Z. P. (2010). Elementos para o debate acerca do conceito de turismo rural. *Turismo em Análise*, 21(1), 3-24.
- Cavalheiro, M. B., Joia, L. A., & Cavalheiro, G. M. do C. (2020). Towards a Smart Tourism Destination Development Model: Promoting Environmental, Economic, Socio-cultural and Political Values. *Tourism Planning and Development*, 17(3), 237–259. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1597763>

- Clark, D. N., Reboud, S., Toutain, O., Ballereau, V., & Mazzarol, T. (2020). Entrepreneurial education: An entrepreneurial ecosystem approach. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.26>
- Cobben, D., Ooms, W., Roijackers, N. & Radziwon, A. (2022). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142, 136-164.
- Coelho, N. (2022). Ouro Preto é a cidade mais procurada por turistas que visitam Minas Gerais. Prefeitura Municipal de Ouro Preto. Recuperado de: <https://ouropreto.mg.gov.br/noticia/2972>.
- Coelho, M. F., Gosling, M. & Berbel, G. (2015). Atratividade de destino turístico: a percepção dos atores locais de Ouro Preto, MG, Brasil. *Pasos- Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14 (4), p. 929-947.
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419–428. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasília, DF: Senado. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).
- Cooper, C, Fletcher, J., Wanhill, S. & Shepherd, R. (2001). *Turismo, princípios e práticas*. 2ªedi, Porto Alegre: Bookman.
- Costa, R. de K. E. (2017). Apropriação do patrimônio cultural pelo turismo: a cidade de Ouro Preto em Minas Gerais, Brasil. *Turismo y Desarrollo Local*, 10, 1–6.
- Dašić, D., Živković, D. & Vujić, T. (2020). Rural tourism in development function of rural areas in Serbia, *Economics of Agriculture*, 67(3), 719-733. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2003719D>
- Del Giudice, M., Garcia-Perez, Scuotto, V. & Orlando, B. (2019). Are social enterprises technological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 1-7.
- Eichelberger, S., Peters, M., Pikkemaat, B., & Chan, C. S. (2020). Entrepreneurial ecosystems in smart cities for tourism development: From stakeholder perceptions to regional tourism policy implications. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.011>
- Emmendoerfer, M. L. & Fioravante, A. S. A. (2021). Desafios para uma cidade ser criativa em uma sociedade (pós)pandêmica: um estudo sobre Ouro Preto (MG) Brasil. *Brazilian Creative Industries Journal*, 1(1), p. 195-219.
- Erkuş, Öztürk, H. (2016) (Un)related variety, urban milieu and tourism-company differentiation. *Tour. Geogr.* p. 422-444. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1200129>
- Figueiredo, M. Z., Chiari, B. M. & Goulart, B. N. (2013). Discurso do sujeito coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa quali-quantitativa. *Distúrbios da Comunicação*, 25(1), p. 129-136.
- Garbuio, M. E. M. S., Eyng, B. R., Pereira, D. B. & Silva, L. L. (2022). Gestão de crise no turismo: reflexos da pandemia da COVID-19 nos meios de hospedagem do município de Torres, Rio Grande do Sul- Brasil. *Revista Turismo Visão & Ação*, 24 (3), p. 527-547. <https://doi.org/10.14210/rtva.v24n3.p527-547>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., Silva, A. B. (Organizadores) (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, p.96-98.
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. F. & Souza, E. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 17 (3), p. 819-855.
- Minas Gerais (2023). ICSM turístico. Recuperado a partir de: <https://www.icmsturismo.mg.gov.br/#:~:text=Assim%2C%20o%20ICMS%20Turismo%20atua,dos%20governos%20estadual%20e%20federal>

- Jørgensen, M. T. (2016). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, p. 1-12. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209152>
- Junqueira, L. D. M. (2018). Cadeia Produtiva da Indústria Cultural Criativa: Possíveis Conexões com o Turismo Criativo. *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*. 10(3), p.517-537. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p517>.
- Knox, S. & Arshed, N. (2021). Network governance and coordination of a regional entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*. Article. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1988067>
- Körössy, N., Holanda, L. A. & Cordeiro, I. D. (2022). Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 16, p.1-13.
- Körössy, N., Calabria, L., & Cordeiro, I. D. (2020). Análise da produção científica brasileira sobre Organização de Gestão de Destinos (1997-2018). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 14, p. 18-38.
- Knupp, M. E. C. G., Lescura, C., Navarro, R. A. D. & Condé, R. A. (2021). Os festivais e seus impactos para os destinos turísticos: o caso do Festival de Inverno de Ouro Preto/MG. *Observatório de Inovação do Turismo*, XV (1), 1-21.
- Landim, FLP, Lourinho, LA, Lira, RCM, & Santos, ZMSA (2006). Uma reflexão sobre as abordagens em pesquisa com ênfase na integração qualitativo-quantitativa. *Revista brasileira em promoção da saúde*, 19(1), 53-58.
- Lefèvre, f. & Lefèvre, A. M. (2012). *Pesquisa de representação social: um enfoque qualiquantitativo*. Brasília: Liber Livro.
- Lefèvre, F., Lefèvre, A. M. C. & Teixeira, J. J. V. (2000). *O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa*. Caxias do Sul: Educs, 2000.
- Lima, M. A. G. de, Irving, M. D. A. & Oliveira, E. (2022). Decodificando Narrativas de Políticas Públicas de Turismo no Brasil: uma leitura crítica sobre o turismo de base comunitária (TBC). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 1–15.
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. H. S. (2014). What is the use of a single-case study in management research? *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358-369.
- Mira, R., Breda, Z., Moura, A. & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, XI (1), 53-70. <https://doi.org/10.17648/raoit.v11n1.4507>
- Morais, I. A. L., Mendonça, E. M. D. & Santos, E. F. (2022). Novas formas de fazer turismo: desde a prática às políticas públicas na construção do Plano de Turismo Criativo do Recife (Pernambuco-Brasil). *Interações*, 23(3), p. 669-684. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v23i3.3503>
- Nambisan, S., & Baron, RA (2013). Empreendedorismo em ecossistemas de inovação: Processos autorregulatórios de empreendedores e suas implicações para o sucesso de novos empreendimentos. *Teoria e prática do empreendedorismo*, 37(5), 1071-1097.
- Neves, C. S. B., Carvalho, I. S., Souza, W. F. L. & Filippim, M. L. (2021). Os impactos da COVID-19 nas viagens de turistas brasileiros: conjuntura e perspectivas na eclosão e na expansão da pandemia no Brasil. *Revista Turismo Visão & Ação*, 23(1), p. 2-25. <https://doi.org/10.14210/rtva.v23n1>
- Noguero, F.T. (2013). La hospitalidad como condición necesaria para el desarrollo local. *Revista Hospitalidade*, (2).
- Oliveira, M. A. R. & Campos, A. A. (2011). *Barroco e rococó nas igrejas de Ouro Preto e Mariana*. IPHAN.
- Organización Mundial del Turismo (2019). Diretrizes da OMT para fortalecer organizações de gerenciamento de destinos (Ogd): Preparando Ogd para novos desafios. Madrid: OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284420933>

- Ouro Preto (2023). Secretaria de Turismo. Prefeitura de Ouro Preto. Recuperado a partir de: <https://ouopreto.mg.gov.br/secretaria/0149>
- Padilha, A. C. M., Corte, A. D. & Souza, M. (2019). Diversificação de Sustento Rural a partir da Exploração do Turismo Rural: o caso da Rota das Salamarias, Marau, Rio Grande do Sul. *Turismo e Sociedade*, 12(2), p. 84-109.
- Pavan, C. S., Biz, A. A., & Thomaz, G. M. (2015) "Estudo comparativo dos modelos de gestão de destinos turísticos." *Anais do Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo*. 12, p. 1-13.
- Plan (2023). Sobre o PADE. PADE Ouro Preto. Recuperado a partir de: <https://solucoesplan.com.br/padeouopreto/>
- Porras-Paez, A., & Schmutzler, J. (2019). Orchestrating an Entrepreneurial Ecosystem in an emerging country: The lead actor's role from a social capital perspective. *Local Economy*, 34(8), 767–786. <https://doi.org/10.1177/0269094219896269>
- Porto, B. M., Philippi, D. A. & Vendramin, E. O. (2020). O planejamento estratégico do turismo em um destino turístico sulmatogrossense: uma análise calcada na ferramenta da matriz SWOT. *Research, Society and Development*, v. 9, n.8, p. 1-28. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5916>
- Ribeiro, L. C. S., Lopes, T. H. C. R., Montenegro, R. L. G. & Andrade, J. R. L. (2017). Dinâmica do emprego no setor de turismo brasileiro (2006-2015). *Economia do turismo*, p. 1-17. DOI: 10.1177/1354816617736409
- Ribeiro, J. C., Vareiro, L. C., Fabeiro, C. O. & Bias, X. P. (2005). importância da celebração de eventos culturais para o turismo do Minho-Lima: um estudo de caso. *Estudos Regionais*, 11, p.61-75.
- Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, p. 1-11.
- Robertson, J., Pitt, L. & Ferreira, C. (2020). Entrepreneurial ecosystems and the public sector: A bibliographic analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100862>
- Sebrae. (2023). Entendendo o atrativo turístico. *Cadernos de atrativos turísticos*. Gráfica zello, p.10.
- Silva, N. (2022). 1º Plano de Apoio à Diversificação Econômica de Ouro Preto é apresentado. Prefeitura Municipal de Ouro Preto. Recuperado a partir de: <https://ouopreto.mg.gov.br/noticia/2361>
- Silva, F. C., Segatto, C. I. & Teixeira, M. A. C. (2021). A agenda governamental local: o caso da política de turismo em Ouro Preto. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 6 (3), p. 180-201. DOI: [10.22478/ufpb.2525-5584.2021v6n3.59740]
- Silva, P. H. O., Fonseca, D. L. P., & Spinola, C. de A. (2017). Considerações sobre o empreendedorismo como elemento propulsor do turismo no baixo São Francisco. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico*, 1(39), 26. <https://doi.org/10.21452/rde.v3n3.5380>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168.
- Stam, E. & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Stam, E., & Spigel, B. (2017). Entrepreneurial ecosystems. In R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heinonen (Eds.), *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship*, p. 407–422. London: SAGE.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

- Tabas, A. M., Komulainen, H., & Nätti, S. (2022). Typology and dynamics of actors` roles and positions within entrepreneurial ecosystems: an exploratory study. *Small Enterprise Research*. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2086611>
- Timon, D. A. B. (2004). El concepto de destino turístico: una aproximación geográficoterritorial. *Estudios Turísticos*, 160, p. 45-68.
- Viana, A. L. B. (2012). Modelos Relacionais para a organização e o desenvolvimento regional do turismo. 2012. Tese (Doutorado) - *Curso de Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional*, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.
- Weidenfeld, A. (2018). Tourism Diversification and its implicatons for smart specialisation. *Sustainability*, 10 (319), p. 1-24. doi:10.3390/su10020319

## APÊNDICE- Artigo III

### ANÁLISE DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO

#### Questões abordadas

Quais as oportunidades empreendedoras em turismo existente em Ouro Preto?

Em sua opinião quais são os fatores importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo? (Elementos econômicos e sociais)

Quais desafios e dificuldades o Sr. identifica para o empreendedor no ramo de turismo em Ouro Preto? Em sua opinião, o que poderia ser feito para incentivar novos empreendimentos e melhorar os já existentes no turismo de Ouro Preto?

- Como você vê empreendedorismo em turismo de Ouro Preto nos próximos 10 anos?

- Existe alguma outra informação que você queira acrescentar sobre o EE de Ouro Preto que possa complementar esta pesquisa?

#### Eixos temáticos relativos ao cenário de oportunidades para a diversificação turística de Ouro Preto

- Informações gerais do turismo de Ouro Preto
- Tipos de turismo
- Serviços correlatos
- Infraestrutura Local

INFORMAÇÕES GERAIS DO TURISMO DE OURO PRETO		
Categorias	Expressões-chave	DSC
Potencialidades do turismo local	<p>“Aí se nós formos falar de oportunidade turística aqui vai chover”</p> <p>“Você tem muitas possibilidades né?!”</p> <p>“Então assim, é uma gama de oportunidades que a cidade oferece”</p> <p>“você vai ver que nós temos uma enxurrada de oportunidades”</p> <p>“temos uma série de oportunidades no turismo”</p> <p>“Em termos de potencialidade é um negócio incrível Ouro Preto!”</p> <p>“o potencial de Ouro Preto é tão absurdo, que nem que a gente queira a gente vai conseguir explorar tudo que tem para explorar no turismo”</p> <p>“Nós temos uma riqueza infinita no turismo”</p> <p>“Ouro Preto é uma cidade assim que ela tem um.. um pode se dizer um privilégio que ela tem uma universidade federal que tem o curso de turismo, tem o curso de administração, tem o curso de letras, de história”</p>	<p><i>Em termos de potencialidades, o turismo de Ouro Preto é um negócio incrível. Tem uma gama de oportunidades. O potencial de Ouro Preto é tão absurdo, que nem que a gente queira a gente vai conseguir explorar tudo que tem para explorar no turismo, pois nós temos uma riqueza infinita no turismo.</i></p> <p><i>Hoje, em Ouro Preto tem todas as instalações para o turismo. A gente já tem conselho de turismo institucionalizado, temos um fundo, diversas instituições do setor. Tem um privilégio de ter uma universidade federal que tem o curso de</i></p>

	<p>“É uma cidade reconhecida nacionalmente, internacionalmente muito por conta da atividade turística aqui”  “Hoje, para mim, Ouro Preto tem todas as instalações para o turismo”  “Então hoje a gente já tem conselho de turismo institucionalizado, temos um fundo, diversas instituições do setor”</p> <p>“Com a questão do PADE, que é o programa de diversificação econômica de Ouro Preto, as pessoas estão sendo estimuladas a fazerem alguma coisa, mesmo sem dinheiro, né?!”  “A diversificação do turismo vai fazer com que os outros segmentos possam ter algo menor e mais interessante pra cidade, pro desenvolvimento do meio ambiente e tudo mais, do que a mineração”  “Então o trabalho que a gente vem fazendo pelo PADE, é começando essa integração”  “Se nós conseguirmos implementar tudo isso que está no papel, com o PADE, eu acredito que nós vamos estar em uma situação melhor”  “Esse novo formato de trabalho do PADE, essa vontade de implementar essa nova cultura que nós iniciamos através do conselho e da secretaria de desenvolvimento econômico, tem tudo pra melhorar o turismo de Ouro Preto”</p>	<p><i>turismo, tem o curso de administração, tem o curso de letras, de história. É uma cidade reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela atividade turística daqui.</i></p> <p><i>Com a questão do PADE, que é o programa de diversificação econômica de Ouro Preto, as pessoas estão sendo estimuladas a fazerem alguma coisa, mesmo sem dinheiro. A diversificação do turismo vai fazer com que os outros segmentos possam ter algo menor e mais interessante para a cidade, para o desenvolvimento do meio ambiente do que a mineração.</i></p> <p><i>Então o trabalho que a gente vem fazendo pelo PADE, é começando essa integração. Se nós conseguirmos implementar tudo isso que está no papel, esse novo formato, essa vontade de implementar essa nova cultura que nós iniciamos através do conselho e da secretaria de desenvolvimento econômico, eu acredito que nós vamos estar em uma situação melhor, o turismo de Ouro Preto.</i></p>
<p><b>Desafios do turismo local</b></p>	<p>“Não somos uma cidade turística e sim uma cidade histórica”  “o ecossistema daqui ele vive muito no piloto automático, do que a própria cidade já atrai”  “Quando você pega Ouro Preto, um patrimônio da UNESCO, todo mundo diz, não precisa fazer nada, o turista já está aqui”</p> <p>“É necessário reestruturar totalmente, recomeçar, que não significa que seja simples, acabou aqui e vamos começar ali. É um processo educacional.”</p> <p>“Eu acho que não existe uma união. Não só no turismo, mas nas diversas áreas de Ouro Preto. Não existe união entre as empresas”  “Não existe cooperação”</p> <p>“Uma forte dificuldade de formar pessoas para poder trabalhar com a segmentação turística em Ouro preto”  “A exploração do turismo aqui é muito abaixo do potencial que existe aqui!”  “O turismo não pode ser mais explorado pelo conceito do extrativismo (que explora o turismo sem medidas)”</p> <p>“Eu acho que pode buscar exemplos fora”</p>	<p><i>Não somos uma cidade turística e sim uma cidade histórica. Quando você pega Ouro Preto, um patrimônio da UNESCO, todo mundo diz, não precisa fazer nada, o turista já está aqui. Com isso o ecossistema daqui vive muito no piloto automático, do que a própria cidade já atrai.</i></p> <p><i>É necessário reestruturar totalmente, recomeçar, que não significa que seja simples, acabou aqui e vamos começar ali. É um processo educacional.</i></p> <p><i>Eu acho que não existe cooperação e união. Falta união não só no turismo, mas nas diversas áreas de Ouro Preto.</i></p> <p><i>Em Ouro Preto tem uma forte dificuldade de formar pessoas para poder trabalhar com a segmentação turística. Nós ouopretanos precisamos entender quem nós somos, qual é o potencial que nós temos e parar de explorar o turismo pelo conceito de extrativismo.</i></p> <p><i>Eu acho que pode buscar exemplos fora. Na Europa tem muitos centros</i></p>

	<p>“Na Europa tem muitos centros urbanos que acho que passaram por isso que Ouro Preto está passando e fizeram iniciativas tanto empreendedoras da iniciativa privada quanto empreendedores da iniciativa pública né, fazendo com que esse fluxo urbano centralizado no centro histórico fosse mais bem equacionado”</p> <p>“Demonstrar seu potencial cultural fora do centro histórico que já está bastante saturado, sabe”</p> <p>“Comparado a boas práticas inclusive de outros países, a gente precisa integrar. Integrar setor produtivo, integrar sociedade civil e poder público”</p> <p>“Fazer a interlocução, a costura entre os atores. Esse é um desafio!”</p> <p>“Se não acontecer a interação, compromete todo ecossistema”</p> <p>“Parar de achar que o poder público que tem que resolver”</p> <p>“O desafio é a cultura, ela tem que ser a cultura do compartilhar”</p> <p>“E aí o desafio (para integrar) quando é um destino turístico consolidado, ele é maior.”</p> <p>“Um grande desafio que o PADE está tendo, para construir o plano é colocar todo mundo numa mesa para discutir, debater e se entender”</p> <p>“Mas a maior dificuldade mesmo é conseguir alguém que consiga fazer com que essas pessoas se entendam entre si”</p> <p>“Em Ouro Preto temos a maior dificuldade é nessa parte organizacional, de ter uma pessoa que todo mundo escute essa pessoa, que siga nesse caminho.”</p> <p>“Quando você junta dois, três e tenta formar um grupo ali, rapidamente ele é dissolvido. Porque tem a dificuldade de entendimento”</p> <p>“A interação talvez demande tempo, demande uma boa estratégia de quem for conduzir, saber envolver os atores corretos, na hora certa”</p> <p>“Ninguém quer visitar uma cidade onde as montanhas estão cavadas do lado de trás, uma bomba relógio, cheia de barragens, ninguém está procurando isso!</p> <p>“Eu não tenho aquele olhar inocente de que a diversificação do turismo de Ouro Preto vai conseguir trazer o mesmo ganho, o mesmo impacto no PIB que a mineração!”</p> <p>“A mineração é um recurso esgotável e a projeção é que não tenha crescimento nos próximos anos, quanto ao turismo ele tem inúmeras possibilidades de crescimento”</p>	<p><i>urbanos que passaram por isso que Ouro Preto está passando e fizeram iniciativas tanto empreendedoras da iniciativa privada quanto empreendedores da iniciativa pública, fazendo com que esse fluxo urbano centralizado no centro histórico fosse mais equacionado. Demonstrar seu potencial cultural fora do Centro Histórico que está bastante saturado.</i></p> <p><i>O desafio do turismo de Ouro Preto é a cultura, ela tem que ser a cultura do compartilhar. Parar de achar que o poder público tem que resolver tudo. Se não acontecer a interação, compromete todo ecossistema. Comparado a boas práticas, inclusive de outros países, a gente precisa integrar. Integrar setor produtivo, integrar sociedade civil e poder público. Fazer a costura entre os atores. Esse é um desafio!</i></p> <p><i>Em Ouro Preto temos a maior dificuldade com essa parte organizacional, de ter uma pessoa que todo mundo escute, que faça com que as pessoas se entendam entre si. Quando você junta dois, três e tenta formar um grupo, rapidamente ele é dissolvido, por causa da falta de entendimento. Este é um grande desafio que o PADE está tendo para construir o plano, é colocar todo mundo numa mesa para discutir, debater e se entender. A integração talvez demande tempo, demande uma boa estratégia de quem for conduzir, de saber envolver os atores corretos, na hora certa.</i></p> <p><i>Eu não tenho aquele olhar inocente de que a diversificação do turismo de Ouro Preto vai conseguir trazer o mesmo ganho, o mesmo impacto no PIB que a mineração! A mineração é um recurso esgotável e a projeção é que não tenha crescimento nos próximos anos, quanto ao turismo ele tem inúmeras possibilidades de crescimento. E ninguém quer visitar uma cidade onde as montanhas estão cavadas do lado de trás, uma bomba relógio, cheia de barragens, ninguém está procurando isso!</i></p>
--	--	---

TIPOS DE TURISMO		
Categories	Expressões-chave	DSC
<b>Potencialidades do turismo local</b>	<p>“Existe sim grandes oportunidades no ecoturismo”</p> <p>“temos o turismo religioso”</p> <p>“Temos turismo da cultura do pretório”</p> <p>“Eu como gestor de unidade de conservação, eu passei a enxergar um outro nicho em Ouro Preto para ser mais explorado, que é o ecoturismo”</p> <p>“Temos a questão da economia criativa”</p> <p>“além dos congados, bandas, nós temos o turismo da cultura regional”</p> <p>“Nós temos por exemplo a economia criativa com a produção audiovisual”</p> <p>“Setores culturais e música”</p> <p>“O futuro é uma maior diversidade dos tipos de turismo, não ficar preso e restrito ao Centro histórico”</p> <p>“Então nós temos como fazer de Ouro Preto como um destino, para fazer cada distrito um sítio tur”</p> <p>“tem a vertente cultural, enfim, histórica e ecológica (distritos)”</p> <p>“Ouro Preto pode diversificar cada vez mais”</p> <p>“tem o turismo ecológico”</p> <p>“tem o turismo gastronômico”</p> <p>“tem condições dos distritos serem mais valorizados, no que diz respeito ao turismo”</p> <p>“Dos distritos, todo mundo foca muito em Lavras Novas”</p> <p>“as pessoas focam muito em São Bartolomeu, onde tem a festa da goiabada”</p> <p>“O próprio setor de educação, com o turismo pedagógico, hoje é uma das grandes forças do território”</p> <p>“O turismo pedagógico”</p> <p>“O que Ouro Preto recebe de escolas diariamente é muita coisa, muita coisa!”</p> <p>“Hoje a gente tem o turismo de negócio muito forte na cidade, por causa do setor de inovação e tecnologia”</p> <p>“A gente tem as mineradoras e as construtoras que são as empresas âncoras, que atraí muitos negócios para a região e com isto, os turistas”</p> <p>“a gente vê a Gerencianet, que é uma empresa de tecnologia gigante, que é uma das maiores Fintecs do país, que atraí investidores. Possíveis investidores e empresas que vem pra cá”</p> <p>“Todos os distritos têm uma alguma afinidade com o ecoturismo”</p>	<p><i>Eu como gestor de unidade de conservação, eu passei a enxergar um outro nicho em Ouro Preto para ser mais explorado, que é o ecoturismo. O turismo religioso e do pretório também pode ser explorado!</i></p> <p><i>Temos a questão da economia criativa, com o turismo da cultura regional (congados, bandas), setor cultural e música e a produção audiovisual.</i></p> <p><i>O futuro é uma maior diversidade dos tipos de turismo, não ficando preso e restrito ao Centro Histórico. Ouro Preto pode diversificar cada vez mais, valorizando o que os distritos têm em condições no turismo. Os distritos têm a vertente cultural, histórica, ecológica e gastronômica. Então tem como fazer de cada distrito de Ouro Preto um sítio tur.</i></p> <p><i>Dos distritos, todo mundo foca muito em Lavras Novas e em São Bartolomeu, onde tem a festa da goiabada.</i></p> <p><i>O próprio setor de educação, com o turismo pedagógico, hoje é uma das grandes forças do território. Recebe escolas diariamente.</i></p> <p><i>Temos um turismo de negócio muito forte no município, que vem das empresas âncoras da mineração e construtoras e o do setor de tecnologia e inovação. A Gerencianet, que é uma das maiores Fintecs do país atraí investidores para Ouro Preto.</i></p> <p><i>Em Ouro Preto são 13 distritos, cada um com sua peculiaridade e todos</i></p>

	<p>“Em Ouro Preto são 13 distritos, cada distrito com uma peculiaridade”</p> <p>“A gente tem, aqui o distrito de Santo Antônio do Leite”</p> <p>“Santo Antônio do Leite, é o lugar no Brasil que tem o melhor clima do país”</p> <p>“Porque tem o clima mais temperado do país (Santo Antônio do Leite)”</p> <p>“E é um distrito bellissimo (Santo Antônio do Leite)”</p> <p>“têm ótimos restaurantes (Santo Antônio do Leite)”</p> <p>“têm ótimas pousadas (Santo Antônio do Leite)”</p> <p>“tem um ótimo cenário de agroturismo (Santo Antônio do Leite)”</p> <p>“Se você for considerar Lavras Novas, todos os empreendimentos giram em torno do turismo, padaria, hospedagem, restaurantes”</p>	<p><i>têm alguma afinidade com o ecoturismo. Se você for considerar Lavras Novas, todos os empreendimentos (padaria, hospedagem, restaurante) giram em torno do turismo. A gente tem aqui o distrito de Santo Antônio do Leite, que é o lugar no Brasil que tem o melhor clima, porque tem o clima mais temperado do país. E é um distrito bellissimo, têm ótimos restaurantes, têm ótimas pousadas e tem um ótimo cenário de agroturismo.</i></p>
<b>Desafios do turismo local</b>	<p>“Então é um distrito que é muito focado na produção de joias, de joalherias e tal (Santo Antônio do Leite)”</p> <p>“poucas pessoas também sabem de Santo Antônio do Leite”</p> <p>“Falta o empreendedor observar que existem outras possibilidades de empreendedorismo além do turismo tradicional de Ouro Preto.”</p> <p>“Dos distritos, todo mundo foca muito em Lavras Novas”</p> <p>“as pessoas focam muito em São Bartolomeu, onde tem a festa da goiabada”</p>	<p><i>Falta o empreendedor observar que existem outras possibilidades de empreendedorismo além do turismo tradicional de Ouro Preto. Poucas pessoas sabem de Santo Antônio do Leite e ele é muito focado na produção de joias, de joalherias e tal. Poucas pessoas sabem de Santo Antônio do Leite.</i></p> <p><i>Dos distritos, todo mundo foca muito em Lavras Novas e em São Bartolomeu, onde tem a festa da goiabada.</i></p>

<b>SERVIÇOS CORRELATOS (EMPREENHIMENTOS)</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>DSC</b>
<b>Potencialidades do turismo local</b>	<p>“Vamos pegar toda parte de alimentação fora do lar, desde os ambulantes, aos restaurantes e lanchonetes”</p> <p>“restaurantes não precisam de muito esforço.”</p> <p>“eu estou falando de restaurantes.”</p> <p>“A parte toda de hospedaria, pousadas, é uma cadeia muito grande”</p> <p>“A hotelaria não precisa de muito esforço”</p> <p>“Eu estou falando de hotéis”</p> <p>“Por exemplo, um cara que vem em Mariana e ele prefere ficar em Ouro Preto, do que ficar em Mariana, pois os hotéis de lá são todos ocupados por mineradoras”</p> <p>“É até mais fácil ficar aqui do que em Congonhas”</p> <p>“Venda de produtos e em especial aquela que tem a identidade do município”</p> <p>“Exemplo de investimento em outras opções de hospedagem”</p> <p>“estão surgindo bastante os hostels”</p>	<p><i>Vamos pegar toda parte de alimentação fora do lar, desde os ambulantes, aos restaurantes e lanchonetes. Os restaurantes não precisam de muito esforço.</i></p> <p><i>A parte toda de hospedaria, pousadas, é uma cadeia muito grande. Não precisa de muito esforço. As pessoas vêm nas cidades vizinhas e preferem ficar em Ouro Preto a em Mariana. É mais fácil hospedar em Ouro Preto do que em Congonhas.</i></p> <p><i>A venda de produtos e em especial aquela que tem a identidade do município.</i></p> <p><i>Nós temos por exemplo a questão de investimento com outras opções de hospedagem, os hostels, e hospedagens</i></p>

	<p>“estão surgindo esses meios de hospedagem mais alternativos né”</p> <p>“novos tipos de hospedagem alinhados com as plataformas das Airbnb, Booking”</p> <p>“essas coisas (Airbnb) estão aparecendo nestes meios de hospedagem aqui em Ouro Preto”</p> <p>“alternativas de meio de hospedagem por exemplo, de Airbnb e etc”</p> <p>“para trazer o turista para a realidade do morador, do local do residente, trazendo um aspecto mais cultural fora centro histórico”</p> <p>“Você tem desde os doces, que você pode trabalhar a gastronomia (distritos)”</p> <p>“eu acho que tem possibilidades também de via gastronomia local, gastronomia dos distritos ainda é pouca explorada”</p> <p>“fazer um evento de gastronomia dentro do distrito, é uma iniciativa, é interessante, mas acho que ainda é pouco para o tamanho do potencial que existe no local”</p> <p>“acho que dá para explorar mais via empreendedorismo, a questão dos atrativos locais, sabe!?”</p> <p>O dia que tiver participação e integração entre os empreendedores, ninguém segura Ouro Preto!”</p> <p>“uma forma que vejo que é mais inteligente, é esse empreendedor, esse novo empreendedor que está tentando crescer. É ele não brigar com esse tipo de turismo que já é muito conhecido na cidade e ir por essa possibilidade que a gente chama de “calda longa”, que é um tipo de economia, um tipo de produto que não é o Top de linha, que não está lá em cima, que Cris Anderson falou lá em 2004, da “calda longa”, que não é aquele que fica em cima do topo, mas é aquele que fica vendendo”</p> <p>“o empreendedor que puxasse nessa possibilidade, de pensar o Centro Histórico de uma outra maneira”</p>	<p><i>alinhados com as plataformas das Airbnb, Booking. Tem também os meios de hospedagem mais alternativos, para trazer o turista para a realidade do morador, do local do residente, apresentado um aspecto mais cultural fora centro histórico.”</i></p> <p><i>Eu acho que dá para explorar mais via empreendedorismo a questão dos atrativos locais. A questão da gastronomia, desde os doces, até um evento gastronômico no distrito, é uma iniciativa interessante, mas ainda é pouco, comparado ao potencial que existe no local.</i></p> <p><i>O empreendedor que puxasse nessa possibilidade de pensar o Centro Histórico de uma outra maneira e de não brigar com esse tipo de turismo que é muito conhecido na cidade. Uma forma que vejo que é mais inteligente, é esse novo empreendedor que está tentando crescer ir por essa possibilidade que a gente chama de “calda longa”, que é um tipo de produto que não é o Top de linha, que Cris Anderson falou lá em 2004, da “calda longa”, que não é aquele que fica em cima do topo, mas é aquele que fica vendendo. O dia que tiver participação e integração entre os empreendedores, ninguém segura Ouro Preto!</i></p>
<p><b>Desafios do turismo local</b></p>	<p>“É fácil encontrar fim de semana em que você não consegue comer em alguns dos restaurantes daqui, porque eles estão extremamente lotados”</p> <p>“o desenvolvimento do empreendedorismo no turismo falta, o empreendedor talvez, ele observar essas possibilidades que temos, fora as possibilidades tradicionais da cidade”</p> <p>“Falta o empreendedor observar que existe uma forma de viver sem ser o turismo tradicional de Ouro Preto também”</p> <p>“Os meios de hospedagem (hotéis e pousadas) estão estagnados”</p> <p>“Deve ter mais de 10 anos que não abre um novo hotel em Ouro Preto”</p>	<p><i>É fácil encontrar fim de semana em que você não consegue comer em alguns dos restaurantes daqui, porque eles estão extremamente lotados. O desenvolvimento do empreendedorismo no turismo falta o empreendedor talvez observar essas possibilidades que temos, fora as possibilidades tradicionais que Ouro Preto tem.</i></p> <p><i>Deve ter mais de 10 anos que não abre um novo hotel em Ouro Preto, estão estagnados.</i></p>

	<p>“No ramo de guias de turismo têm muitas pessoas boas, mas também tem uma galera aí que deixa a desejar muito pela cidade”  “Tem guias que não têm qualificação para tal”  “A gente tem guias com conhecimento prático, mas que não tem o conhecimento formal, o diploma”  “Os guias de OP são um problema. Eles usam uma abordagem muito invasiva”</p> <p>“Falta a coragem para empreender e enxergar o nicho que você vai explorar”  “Em Ouro Preto as pessoas ficam esperando que as coisas aconteçam de mão beijada na cidade”  “os empreendedores do trade não entendem que eles também são responsáveis em investir”  “os empreendedores do trade ficam cobrando do poder público para fazer as coisas”  “o empreendedor precisa trazer para eles a responsabilidade do fracasso e do sucesso que acontece na sua vida”</p> <p>“Mas pra gente aproveitar um pouquinho mais das oportunidades que Ouro Preto tem, a gente precisa se organizar”  “os empreendedores precisam definir em conjunto e desenvolver relações de cooperação”  “O que eu percebo, é que pra diversificar e pra empreender a gente precisa organizar. Aí quando a gente fala em organizar...”  “Precisa melhorar a colaboração entre os empresários, uma conscientização que somos nós que temos que mudar isso, sabe”  “Então eu acho que falta isso, arregaçar as mangas, se unir e participar”  “Nem digo iniciativa, falta senso de obrigação. Eu acho que é isso que falta para os empresários”.  “Eu acho que a maior dificuldade é a pessoa ter o entendimento do que é bom para todas as pessoas é bom também para elas”</p> <p>“Às vezes, nos primeiros meses, você não consegue manter o seu empreendimento, porque a gente sabe que o turismo tem a sazonalidade turística”  “é a oscilação de movimento que existe na cidade”</p> <p>“Hospedagem é muito ainda fechada a grupos familiares, então é muito difícil romper, até mesmo por conta da localização dos imóveis, muitas vezes são localizados no centro histórico”</p>	<p><i>No ramo de guias de turismo têm muitas pessoas boas, mas também tem uma galera aí que deixa a desejar muito pela cidade. Tem guias que não tem qualificação, somente o conhecimento prático. Eles usam de uma abordagem muito invasiva.”</i></p> <p><i>Em Ouro Preto as pessoas ficam esperando que as coisas aconteçam de mão beijada na cidade e os empreendedores do trade ficam cobrando do poder público para fazer as coisas. O empreendedor precisa trazer para eles a responsabilidade do fracasso e do sucesso que acontece na sua vida. Eles não entendem que eles também são responsáveis em investir e enxergar o nicho que vai explorar.</i></p> <p><i>Para a gente aproveitar um pouquinho mais das oportunidades de Ouro Preto, para empreender e diversificar, a gente precisa se organizar. Os empreendedores são responsáveis por definirem em conjunto e desenvolver relações de cooperação e colaboração. Uma conscientização que somos nós que temos que mudar isso, arregaçar as mangas, se unir e participar. Eu acho que falta senso de obrigação para os empresários, de entender que o que é bom para todos também é bom para elas.</i></p> <p><i>Às vezes, nos primeiros meses, você não consegue manter o seu empreendimento, porque o turismo tem a sazonalidade turística, é a oscilação de movimento que existe na cidade.</i></p> <p><i>O setor de hospedagem é muito ainda fechado a grupos familiares, então é muito difícil romper, até mesmo por conta da localização dos imóveis, muitas vezes são localizados no centro histórico. E também um hotel consolidado, ai vai</i></p>
--	--	--

	<p>“um hotel consolidado, ai vai abre um outro, ai abre um restaurante e acaba dominando, a gente vê muito disso, é quase monopólio aqui em Ouro Preto”</p> <p>“A gente precisa trabalhar comportamentos empreendedores, sabe”</p> <p>“Se o empreendedor não começar a ver as outras possibilidades da cidade, como possibilidades do turismo real, do que está hoje, ele não vai conseguir sair do lugar”.</p> <p>“a gente precisa desenvolver o capital empreendedor da população de Ouro Preto”</p> <p>“as pessoas não têm que a informação de como pegar uma linha de crédito, no banco, um empréstimo desse tipo, para entrar no mercado turístico”</p> <p>“falta orientação empreendedora”</p> <p>“As dificuldades passam desde a promoção do empreendedor, do empreendimento, as parcerias que devem ser firmadas, porque o turismo é uma cadeia, desde o guia ao meio de hospedagem. Passando pelo transporte, pela alimentação”</p> <p>“Fica muito difícil um novo empreendedor ganhar musculatura suficiente econômica pra brigar de igual pra igual, com os empreendedores estão aqui há muito tempo”</p> <p>“Ouro Preto não é uma cidade barata, tipo assim se você for precisar pagar um aluguel, dependendo de onde for esse aluguel, você já vai ter que entrar muito forte sabe?”</p>	<p><i>abre um outro, ai abre um restaurante e acaba dominando, a gente vê muito disso, é quase monopólio aqui em Ouro Preto.</i></p> <p><i>Falta orientação empreendedora, a gente precisa desenvolver o capital empreendedor da população de Ouro Preto. As pessoas têm que ter a informação de como pegar uma linha de crédito, as parcerias que devem ser firmadas, porque o turismo é uma cadeia, que vai desde o guia, ao meio de transporte, hospedagem e alimentação. Se o empreendedor não identificar outras possibilidades da cidade, do que é explorado hoje, ele não vai sair o lugar.</i></p> <p><i>Fica muito difícil para um novo empreendedor ganhar musculatura suficiente econômica para brigar de igual para igual, com os empreendedores estão aqui há muito tempo. Ouro Preto não é uma cidade barata! Se você precisar pagar um aluguel, dependendo de onde for esse imóvel, você já vai ter que entrar muito forte sabe?</i></p>
--	---	---

<b>INFRAESTRUTURA LOCAL</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Expressões chave</b>	<b>DSC</b>
<p><b>Potencialidades do turismo local</b></p>	<p>“O distrito sede tem a unidade de conservação mais visitada na região, que é o Parque das Andorinhas”</p> <p>“No próprio centro histórico, tem o Horto Botânico, que é maravilhoso “Horto dos Contos”, que é outro, que é o primeiro jardim botânico do Brasil!”</p> <p>“A gente tem o parque aqui do Itacolomi, que é um parque do IEF, então é um parque estadual”</p> <p>“Que é um parque (Itacolomi) que tem um potencial turístico enorme, né?!”</p> <p>“várias atividades (Parque do Itacolomi)”</p> <p>“várias trilhas, de muito fácil acesso (Parque do Itacolomi)”</p> <p>“trilhas do turista mais radicordia também tem (Parque do Itacolomi)”</p> <p>“Andar de bike, também tem essa opção (Parque do Itacolomi)”</p> <p>“Tem toda infraestrutura necessária para o turista ficar por lá no Parque do Itacolomi”</p>	<p><i>O Distrito Sede tem a unidade de conservação mais visitada da região, que é o Parque das Andorinhas. No próprio Centro Histórico tem o Horto Botânico, que é o primeiro jardim botânico do Brasi e é maravilhoso!</i></p> <p><i>A gente tem aqui o parque do Itacolomi, que é um parque estadual. Ele tem um potencial turístico enorme, com várias atividades. Tem várias trilhas, de muito fácil acesso, trilhas do turista mais radicordia também tem e trilhas para bike.</i></p> <p><i>Tem toda infraestrutura necessária para o turista ficar no</i></p>

	<p>“(Parque do Itacolomi) tem opções bem simples para a terceira idade”</p> <p>“a gente tem outras opções, boas aqui mesmo, que tem infraestrutura para receber o turista, no caso de Santo Antônio”</p>	<p><i>Parque do Itacolomi, opções bem simples para a terceira idade.</i></p> <p><i>A gente tem outras opções boas aqui, que tem infraestrutura para receber o turista, que é no caso o distrito de Santo Antônio.</i></p>
<p><b>Desafios do turismo local</b></p>	<p>“É pouco divulgado (o Parque das Andorinhas)”.  “O que acontece, o Parque das Andorinhas acaba sendo um equipamento de lazer só para a comunidade”</p> <p>“Mesmo assim, com toda estrutura e atividades, as pessoas não vão tanto no parque do Itacolomi”  “a ocupação do Parque do Itacolomi é muito baixa”</p> <p>“As pessoas não ficam sabendo da existência dele (Horto dos Contos)! Entendeu?”  “Porque ele (Horto dos Contos) foge desse eixo de turismo que é mais padrão aqui, que é o turismo dos museus, das igrejas, das ruas históricas, das pessoas ficarem andando por aqui”  “Então, as pessoas que vão nos restaurantes, olham o Horto dos Contos, quem vai no museu vê o Horto dos Contos, mas não entra lá! Mesmo olhando pra ele!”</p> <p>“Quem cuida do patrimônio das minas, é o proprietário. Então, acaba que, a gente não tendo um subsídio para se manter o ano inteiro, acaba prejudicando a gente nessa caminhada.”</p> <p>“Há dificuldades de estacionar em Ouro Preto, no Centro Histórico”  “Não há novos investimentos no Centro Histórico, é sempre o mesmo tipo de turismo”  “É impossível trafegar no Centro Histórico certos horários”</p>	<p><i>O Parque das Andorinhas é pouco divulgado e acaba sendo um equipamento de lazer só para a comunidade.</i></p> <p><i>Mesmo com toda estrutura e opções de atividades, as pessoas não vão tanto no parque do Itacolomi. Sua ocupação é muito baixa.</i></p> <p><i>O Horto dos Contos foge desse eixo de turismo que é mais padrão daqui que é o turismo dos museus, das igrejas, das ruas históricas, das pessoas ficarem andando por aqui. Mesmo olhando para ele, as pessoas não entram lá. Não sabem que é um Horto Botânico a ser visitado.</i></p> <p><i>Quem cuida do patrimônio das minas, é o proprietário. Então, acaba que, a gente não tendo um subsídio para se manter o ano inteiro, acaba prejudicando a gente nessa caminhada.</i></p> <p><i>Não há novos investimentos no Centro Histórico, é sempre o mesmo tipo de turismo. É impossível trafegar em certos horários e há dificuldade em estacionar</i></p>

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como propósito analisar como a instância de governança local em um ecossistema empreendedor em turismo utilizam a estratégia de diversificação da atividade turística em prol do desenvolvimento local. A pesquisa baseou-se na integração de três estudos envolvendo as temáticas da pesquisa, de forma a integrar todos os objetivos específicos propostos no projeto. Para tanto, foi utilizada uma revisão sistemática, um estudo de caso único com análise de conteúdo e por último, um estudo de caso único com a análise do discurso do sujeito coletivo- DSC, todos três estudos utilizando-se da abordagem qualitativa.

A atividade turística tem se mostrado como uma atividade empreendedora de baixo investimento por número de empregos que gera, representando um importante fenômeno econômico e social. No Brasil, assim como no campo empírico pesquisado, o município de Ouro Preto, MG, o turismo apresenta-se como uma atividade potencial para o desenvolvimento local, frente às inúmeras possibilidades, envolvendo vários tipos de serviços e tipos de turismo.

A atividade turística analisada sob a perspectiva de um EET possibilita identificar as potencialidades e fragilidades do empreendedorismo em uma dada região. Mas para que a atividade turística leve ao desenvolvimento, o ecossistema do setor turístico, que no caso são caracterizados por muitos atores, necessitam das redes e governança, para dar o suporte necessário, desde o conhecimento, financiamento, estímulo e confiança para os empreendedores criarem seus empreendimentos ou desenvolverem os já existentes.

Nos municípios brasileiros, a gestão do turismo é descentralizada e atribuída a um Órgão Oficial de Turismo e a um conselho. No caso do município objeto deste estudo, a gestão é atribuída à Secretaria Municipal de Turismo com apoio do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), tratados neste estudo como Instância de Governança Local (IGL). A atuação das IGLs é o que move a atividade turística, pois para que os atrativos turísticos se tornem uma atividade turística ele necessita de planejamento, execução das ações, intermediação entre os agentes e instituições. A IGL cumpre o papel principal de liderança e para que se leve ao desenvolvimento o ecossistema deve estar em constante inovação.

Diante disso, a diversificação da atividade turística se apresenta como uma importante ferramenta, frente ao enfrentamento das crises do turismo e como alternativa estratégica de tornar o local mais competitivo, aumentando assim os empregos e a qualidade de vida da população. Ouro Preto tem uma diversidade de atividades turísticas a serem exploradas, tanto em atrativos naturais como da economia criativa, além dos atrativos que dá notoriedade à região. A diversificação da atividade turística no local romperá o ciclo do turismo limitado ao

centro histórico, favorecendo as comunidades dos 12 distritos que compõe o município e possibilitando o enfrentamento das crises circunstanciais e da dependência da atividade econômica mineradora.

A diversificação do turismo requer um olhar mais atento dos atores que compõe o EET, através da identificação das potencialidades inexploradas da localidade. No município de Ouro Preto, estas potencialidades já foram identificadas e são reconhecidas como promissoras ao desenvolvimento local. Mas para o turismo aproveitar as oportunidades de diversificação turística que o município dispõe, que são inúmeras, este EET necessita de uma liderança que supra as fragilidades, que no momento é o engajamento de todos os stakeholders e não apenas a administração pública.

Atualmente o município está passando por um processo de diversificação da atividade turística, orientado por um plano denominado Plano de Apoio à Diversificação Econômica-PADE, que é um plano resultado de uma condicionante imposta à uma empresa mineradora operante no município, conduzido pela Prefeitura Municipal de Ouro Preto. A principal ação do plano no momento está sendo a integração entre os diversos atores envolvidos no ecossistema, que é o primeiro passo para inovar o turismo de Ouro Preto.

Este estudo avança no conhecimento teórico de EE, EET, e de como as IGLs contribuem na liderança de um destino turístico e a diversificação da atividade turística contribui ao desenvolvimento. Mas, independentemente de qualquer arranjo ou estrutura, as relações entre os atores são essenciais aos ecossistemas. Explorar o destino turístico de Ouro Preto traz contribuições não só para o município, mas para outros que tem características semelhante e que buscam soluções, como a diversificação turística para fomentar a economia. São temas carentes na literatura e sua divulgação colabora na formulação de políticas públicas e de gestão empresarial.

Mesmo diante das contribuições percebemos algumas limitações neste trabalho. Primeiramente quanto ao volume de artigos analisados na revisão de literatura, com um único idioma (o inglês) e uma única base (Web of Science). E quanto ao campo empírico, sugerimos que em pesquisas futuras estas sejam realizadas na perspectiva longitudinal, ampliando o campo de estudo. Estudos comparativos podem ampliar a visão ao analisar os arranjos institucionais de cada localidade, e os casos de sucesso e fracasso são importantes para se buscar estratégias para o desenvolvimento.

## APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido- TCLE da pesquisa

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa que tem como tema **“Ecossistema empreendedor em turismo: o papel das organizações de apoio na promoção e interdependência do empreendedorismo no turismo local”**. Nesta pesquisa pretendemos analisar o papel dos diferentes atores na constituição e manutenção de um ecossistema empreendedor em turismo, e a contribuição deste arranjo para o desenvolvimento local. Especificamente, pretende-se: i) Mapear as organizações e agentes de apoio presentes no EET estudado; ii) Descrever o escopo de atuação das diferentes organizações e agentes de apoio no EET; iii) Caracterizar as iniciativas das organizações e agentes de apoio em prol da interação entre os diferentes stakeholders do EET e iv) Discutir o papel das organizações e agentes de apoio na geração de resultados que favoreçam o empreendedorismo produtivo e consequente desenvolvimento.

O motivo que nos leva a estudar a dinâmica do ecossistema empreendedor do turismo no município de Ouro Preto- MG (distrito sede) e analisar os papéis desempenhados pelos atores em municípios onde este segmento é uma das principais economias, torna-se uma importante ferramenta de conhecimento e de estratégia. Este trabalho visa preencher a lacuna existente na pesquisa de EE quanto à perspectiva de nível micro, relacionada às interações de vários atores de EE (Tabas et al., 2022), assim como a importância de definir os “tipos e papéis de atores” (Cobben et al., 2022), auxiliando as pequenas e médias empresas, que é o tipo dominante de empreendimento no setor turístico, a utilizarem melhor seus ecossistemas para alcançar seus objetivos, que é o crescimento econômico. Ou seja, definidos os papéis dos atores que estimulem a cultura empreendedora no setor turístico, como essas ações levam ao desenvolvimento local.

Para esta pesquisa, além de se utilizar dados públicos disponíveis pelo Plano Municipal de Turismo acerca dos atores do ecossistema empreendedor do turismo, serão incluídos dados primários provenientes de entrevistas, sendo, neste aspecto que sua participação é de fundamental relevância. Convidamos o(a) Sr.(a) a participar de nossas entrevistas. As entrevistas não ultrapassam o tempo de 1 hora.

A utilização de técnicas como entrevista com gravação de áudio, pode submeter o envolvido em riscos como expor dados pessoais dos pesquisados, inibi-los a responder de maneira fiel à realidade as perguntas solicitadas e eventual cansaço, acanhamento, desconforto emocional, angústia e insatisfação. Para minimizar tais riscos, será garantida a explicação do objetivo da pesquisa, natureza do trabalho e motivo da escolha do participante da pesquisa, garantia de anonimato e sigilo, ponderação sobre o conteúdo das perguntas, garantia de um ambiente agradável no qual o participante da pesquisa se sinta confortável em expressar livremente suas opiniões ao longo da entrevista, além de quaisquer outros cuidados identificados como necessários em prol do bem-estar do participante da pesquisa. Caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O(A) Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

As entrevistas serão realizadas com os atores principais que compõe o ecossistema empreendedor do turismo de Ouro Preto, de preferência, de forma presencial, por meio de viagens até o município de Ouro Preto-MG. Se houver a impossibilidade do encontro, a mesma acontecerá de forma remota, por vídeo conferência e a mesma será gravada. Haverá contato prévio com os atores a serem entrevistados e as entrevistas serão agendadas com antecedências, por meio de e-mail ou por ligação telefônica. A seleção destes atores constituirá em pelo menos um dos atores que compõe o ecossistema empreendedor do turismo de Ouro Preto-MG, de preferência o gestor principal deste arranjo, resultando em 16 entrevistados.

Os dados coletados serão tratados com sigilo, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Cada entrevistado será tratado por códigos e somente os pesquisadores saberão identificar, de modo a assegurar a privacidade do entrevistado.

As contribuições advindas deste estudo são de natureza teórica e prática. No âmbito teórico, espera-se com este trabalho avançar na literatura sobre os temas tratados, fazendo a abordagem conjugada entre ecossistema empreendedor, turismo e os papéis desempenhados pelos atores do ecossistema empreendedor, assuntos distintos, mas que tem muita sobreposição e complementariedade entre eles. Em termos práticos, o diagnóstico final nos proporcionará a ideia se o ecossistema empreendedor em turismo influencia o desenvolvimento local, potencializado pelos papéis desempenhados pelos diferentes atores do EE. Acreditamos que explorar essa questão é crucial para acadêmicos e formuladores de políticas, dado o esforço intelectual e político gasto estudando e implementando ecossistemas.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável em um HD externo que ficará em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do pesquisador, e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa e, depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_, contato \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **“Ecossistema empreendedor em turismo: o papel das organizações de apoio na promoção e interdependência do empreendedorismo no turismo local”** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

Assinatura do Participante

---

## Assinatura do Pesquisador Responsável

**Identificação do Pesquisador Responsável:**

Ana Cláudia Azevedo  
Professora Associado DAD/UFV  
Departamento de Administração e Contabilidade  
Universidade Federal de Viçosa  
Av. Peter Henry Rolfs s/n – Campus Universitário.  
CEP: 36570-000 / Viçosa – MG  
Telefone: (31) 3612-7005  
E-mail: [anaazevedo@ufv.br](mailto:anaazevedo@ufv.br)

**Nome completo do Pesquisador Assistente:**

Marília Cláudia Oliveira Paes de Lima  
Mestranda (PPGAdm/UFV)  
Endereço: Rua José Ubaldo de Paiva, 39/405, Ramos.  
CEP: 36570-266 / Viçosa – MG  
Telefone: (31) 98744-9271  
E-mail: [mpaesdelima4@gmail.com](mailto:mpaesdelima4@gmail.com) e [marilia.c.lima@ufv.br](mailto:marilia.c.lima@ufv.br)

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

**CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos**

Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior  
Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário  
Cep: 36570-900 Viçosa/MG  
Telefone: (31) 3612-2316  
E-mail: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)  
[www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)

## APENDICE B - Roteiro de entrevistas validado pelos especialistas

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

<b>ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA (ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DO TURISMO DE OURO PRETO)</b>
<p><b>Entidade:</b>  <b>Data da entrevista:</b>  <u><b>Dados do Entrevistado</b></u>          Nome:          Idade:          Escolaridade:          Função:          Tempo de atuação na função:</p> <p><u><b>Dados da Organização a qual pertence:</b></u>          Nome da organização ou empresa:          Ano de fundação:          Ramo da atividade de turismo:          Quantos colaboradores:</p>
<b>Conhecendo o EET de Ouro Preto</b>
1) Como a atividade turística se relaciona com o empreendedorismo em Ouro Preto? 2) Quais as oportunidades empreendedoras em turismo existente em Ouro Preto? 3) Você considera que o turismo de Ouro Preto é explorado economicamente de forma organizada? Desde quando? 4) Em sua opinião quais são os fatores importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo? (Elementos econômicos e sociais)
<b>Descrever o escopo de atuação das diferentes organizações e agentes de apoio no EET</b>
5) Quais os principais agentes do governo envolvidos com o empreendedorismo em turismo de Ouro Preto? 6) Existe alguma liderança na comunidade que organiza os empreendedores? De que forma essa liderança é realizada?
<b>Analisar as iniciativas das organizações e agentes de apoio em prol da interação entre os diferentes stakeholders do EE</b>
7) Na sua opinião, o empreendedorismo de Ouro Preto promove a interação e a colaboração entre as organizações locais? Poderia dar um exemplo. 8) Existem formuladores de políticas que são mais envolvidos ou mais engajados em organizar o empreendedorismo de Ouro Preto? O que esses agentes fazem que ajudam o empreendedorismo? 9) Existem empreendedores que são mais envolvidos ou mais engajados em organizar o empreendedorismo de Ouro Preto? O que esses agentes fazem que ajudam o empreendedorismo? 10) Qual a função que seu negócio ou instituição desempenha para a integração e organização do turismo em Ouro Preto? Quais são as principais atribuições desse papel?
<b>Analisar o papel das organizações e agentes de apoio na geração de resultados que favoreçam o empreendedorismo produtivo e consequente desenvolvimento.</b>
11) Como você percebe que o empreendedorismo no turismo contribui para o crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida da população? Seria possível dar um exemplo. 12) Você acredita que a organização que você representa gerou resultados em termos de crescimento econômico e melhoria da qualidade de vida da população no empreendedorismo? Se sim, como?
<b>Perguntas extras, se houver oportunidade e tempo</b>

13) Quais desafios e dificuldades o Sr. identifica para o empreendedor no ramo de turismo em Ouro Preto? Em sua opinião, o que poderia ser feito para incentivar novos empreendimentos e melhorar os já existentes no turismo de Ouro Preto?

14) Como você descreveria os resultados que empreendedorismo em turismo gera para o desenvolvimento local (econômico, social e ambiental) da cidade de Ouro Preto?

15) Você acredita que esses resultados são importantes? Em que medida e por quê?

**Interação para fechamento**

- Como você vê empreendedorismo em turismo de Ouro Preto nos próximos 10 anos?

- Existe alguma outra informação que você queira acrescentar sobre o EE de Ouro Preto que possa complementar esta pesquisa?

- Você gostaria de receber uma cópia dos resultados desta dissertação?