



Atuação em rede e desenvolvimento turístico: Determinantes para a viabilidade de um modelo de integração em Carandaí (MG)

Clarisse Resende Ferreira Simões¹

RESUMO

Carandaí apresenta atualmente grande potencial para fortalecer o turismo rural e necessita de fortalecer a atuação em rede, visto que muitos preferem ainda atuar de modo isolado. O presente trabalho teve como objetivo a análise do turismo no município de Carandaí, em especial da interação atual entre os atores locais. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica e documental, com a finalidade de embasar teoricamente acerca da análise da cadeia produtiva de turismo. Inicialmente, foi realizado o diagnóstico por meio da Matriz S.W.O.T através de dados qualitativos, obtidos na primeira etapa da pesquisa. Posteriormente, a segunda etapa da pesquisa culminou em uma análise aprofundada da interação entre os atores locais do setor privado, comunidade e terceiro setor, e poder público a partir de dados quantitativos e qualitativos. Ao final, foi possível mensurar o nível de articulação entre os componentes do trade turístico em Carandaí. Além disso, no presente estudo foi possível identificar qual o modelo de integração existente, se o mesmo trata-se de cluster, arranjo produtivo local - APL, ou rede, e propor ações para o fortalecimento da atividade.

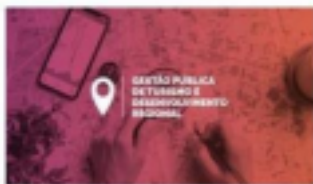
Palavras-chave: Turismo, Cluster, Arranjo Produtivo Local - APL, Carandaí.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze tourism in the municipality of Carandaí, especially the current interaction between local players. In order to achieve this objective, a bibliographical and documentary review was carried out, with the aim of providing a theoretical basis for the analysis of the tourism production chain. Initially, a diagnosis was made using the S.W.O.T. Matrix through qualitative data obtained in the first stage of the research. The second stage of the research culminated in an in-depth analysis of the interaction between local players in the private sector, the community, the third sector and public authorities, using quantitative and qualitative data. In the end, it was possible to measure the level of articulation between the components of the tourism trade in Carandaí. This study also made it possible to identify the existing integration model, whether it is a cluster, a local productive arrangement (APL) or a network, and to propose actions to strengthen the activity.

Keywords: Tourism, Cluster, Local Productive Arrangement - LPA, Carandaí.

¹Graduada em Gestão em Turismo pelo IFSMG, Graduada em Gestão em Logística pela UNIP, Pós Graduanda em Gestão Pública de Turismo e Desenvolvimento Regional.



1 INTRODUÇÃO

Com localização que permite fácil acesso do turista, sendo trajeto do Caminho Novo da Estrada Real - Monumento Nacional, Carandaí possui grande diversidade de opções para o visitante que por ela passa. Sua localização, que fica às margens da Rodovia Presidente Juscelino Kubitschek – BR-040, é privilegiada, uma vez que está a cerca de 135 km da capital Belo Horizonte e aproximadamente a 308 km do Rio de Janeiro. Concentram-se próximo ao perímetro urbano, pousadas, hotéis, espaços de lazer variados, pesque pagues, patrimônios culturais como: antigas estações ferroviárias, e igrejas centenárias, além de propriedades de interesse turístico. Na região urbana, existem meios de hospedagem, espaços de produção e comercialização de artesanato, estabelecimentos de alimentação como pizzarias, espaços para famílias, restaurantes dentre outros.

O município possui a Política Municipal de Turismo instituída pelo art. 183 do Plano Diretor, criado por meio da Lei Complementar Municipal 049/06. Conta, também, com a importante Lei nº 1972/2011 atualizada pela Lei nº 2516/2022 que institui o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) e o Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR), bem como as respectivas regulamentações Decreto nº 6253/2023 que regulamenta o funcionamento do Comtur e Fumtur, que são políticas públicas de turismo consolidadas.

A Secretaria de Cultura, Esporte, Lazer e Turismo foi criada recentemente no ano de 2021, e suas ações são norteadas pelo Plano Municipal de Turismo com vigência entre 2022-2026. O município de Carandaí faz parte da Política de Regionalização do Turismo, e atualmente está associado à Instância de Governança Trilha dos Inconfidentes, isto possibilita a participação em diversos projetos conjuntos realizados pela IGR. Todavia, apesar deste fator, o aprimoramento da oferta turística é algo desafiador para o município. Assim, o presente estudo visa contribuir para o alcance das políticas públicas de turismo de maneira prática considerando as oportunidades e desafios locais, podendo esta pesquisa contribuir no futuro para a valorização cultural e fortalecimento da identidade do município de Carandaí.

Apesar de todo o potencial mencionado anteriormente e a rica oferta turística, o turismo ainda é novidade para os carandaienses. Existe um fluxo de visitantes relativamente pequeno quando se compara a outros municípios associados ao Trilha dos Inconfidentes, sabe-se que o turismo existe, porém não há interesse dos empreendedores em alavancar economicamente a atividade. Devido à grande dificuldade de atuação integrada perceptível no município, um dos fatores que contribuem para a estagnação da atividade turística frente aos demais municípios. Percebe-se que municípios vizinhos com maior foco em turismo de experiência e rural tem se posicionado melhor no mercado quanto ao desenvolvimento do turismo o que gera um questionamento por parte de todos os cidadãos para a estagnação do turismo em Carandaí.

O grande desafio deste estudo está em identificar os principais entraves para o desenvolvimento do turismo local, e as oportunidades no setor. A partir do presente trabalho espera-se pontuar ações que contribuirão para a integração do trade turístico e promoverão o crescimento coletivo dos empreendimentos ligados direta e indiretamente



à atividade na zona urbana e na zona rural no trajeto sentido Carandaí ao Distrito de Hermilo Alves. É neste caminho que se chega a Comunidade da Ressaca onde iniciou a história do município, local de existência da Capela Nossa Senhora da Glória com 287 anos patrimônio Cultural tombado pelo Instituto Estadual do Patrimônio Histórico Artístico (IEPHA/MG).

Diante do exposto, a pesquisa visa analisar como tem sido a atuação em rede dos atores locais no formato de *cluster*, ou Arranjo Produtivo Local -APL, de modo a tornar Carandaí um destino competitivo no turismo na região em que se concentra. Ressalta-se que a possibilidade de atuar de maneira cooperada, poderá contribuir para a consolidação das empresas, estabelecimentos, e atrativos gerando um ganho coletivo e desenvolvimento econômico local.

Para alcance do objetivo geral do presente trabalho, será realizada uma análise do trabalho em rede dos atores ligados direta e indiretamente ao turismo no município de Carandaí. Além de identificar os principais entraves e oportunidades para a atuação destes através de um cluster, ou arranjo produtivo local - APL, embasada por conceitos de Beni e outros autores. Sendo indispensável um diagnóstico através do olhar de atores locais, mensurando o nível de conhecimento e qualificação para o desenvolvimento da atividade turística. Após o presente estudo, espera-se pontuar possíveis ações que poderão ser desenvolvidas coletivamente, consolidando assim a atividade turística.

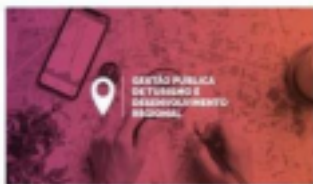
O trabalho propõe uma análise prática do trade turístico em Carandaí e determinará o grau de conhecimento do público-alvo sobre o turismo. Ao analisar o cenário do município será possível avaliar se o trabalho desenvolvido através das políticas públicas tem gerado resultados satisfatórios, ou não. Portanto, a realização da pesquisa irá complementar informações necessárias para a gestão municipal do turismo e permitirá a identificação do grau de desenvolvimento e competitividade que Carandaí se encontra subsidiando novas políticas para esta finalidade.

Apesar de um tema desafiador, acredita-se que o estudo poderá contribuir para a cooperação entre os atores do trade turístico promovendo a competitividade com os demais destinos regionais. Após o levantamento de informações sobre a oferta turística e diagnóstico será avaliada a viabilidade dos empreendimentos atuarem de maneira cooperada como um “*cluster*” turístico ou *arranjo produtivo local* - apl. Para iniciar esta pesquisa foram elencados importantes conceitos do setor e diferentes dimensões do mesmo conforme se dá na próxima seção que irá subsidiar a parte prática deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS TEÓRICOS DO TURISMO E O PAPEL DA PARTICIPAÇÃO

O turismo nos últimos anos, tem se constituído como grande oportunidade para fomento da economia local. Em virtude do crescimento do setor, salienta-se a necessidade de construção de políticas públicas que atendam às especificidades de cada destino. Faz-se necessária, também, uma maior compreensão dos papéis de atores locais, corresponsáveis pelo desenvolvimento sustentável do turismo (Beni,1998). Cada autor de acordo com suas vivências constrói uma definição do turismo. A OMT possui um conceito genérico sobre o turismo, sendo:



O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras (OMT, 2001, p. 38).

Para Beni (1998, p. 36) o conceito básico de turismo centra-se no “estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, e ele e a indústria, geram sobre os ambientes físicos, econômicos e socioculturais da comunidade receptora”. O autor é responsável pelo estudo do SISTUR, um sistema que busca abranger todas as áreas e interações inerentes ao turismo e seu planejamento. Beni (1998) reforça em suas obras que o turismo é resultado de um sistema sincronizado de atores integrados à cadeia produtiva do turismo.

A partir das definições estudadas, são criadas políticas públicas que atuam na estruturação do turismo em distintas localidades. Assim, compreender o conceito irá nortear as ações a serem implementadas, bem como o estágio de desenvolvimento turístico no destino. Cabe ressaltar que a definição da OMT, apesar de mais objetiva, é muito utilizada por possuir fácil compreensão por parte de todos. Por trás desta, pressupõe-se que para existir o conceito de turismo é necessária uma cadeia de diversos serviços que atuam para tornar a viagem ainda mais autêntica (OMT, 2001, p. 38).

O estudo do SISTUR é amplamente utilizado na gestão do turismo, sendo esta a estrutura fundamental para o desenvolvimento da atividade turística em um dado local. Sua definição permite que sejam vistos de maneira clara todos os elos da cadeia do turismo, analisando de forma individual e coletiva os papéis dos atores locais. Além disso, o autor supracitado relaciona o visitante, a iniciativa privada e os impactos gerados pelo setor. Esta noção é relevante, pois é impossível considerar nas políticas públicas apenas o visitante, isso reforça que é de suma importância analisar todo o contexto onde o turismo acontece.

Para que a atividade turística obtenha êxito é necessário um envolvimento de todos os atores como dito anteriormente, é reforçado por Ignarra (2003, p. 92) que afirma que o êxito do planejamento está no grau de envolvimento dos agentes relacionados com o desenvolvimento turístico, o qual depende de um conjunto de ações e responsabilidades da comunidade como um todo.

Anos mais tarde Beni (2012) destacou que o planejamento do turismo (participativo, integrador, holístico e multidisciplinar) potencializa o uso dos recursos locais, obedecendo aos pressupostos da preservação presente e futura do meio ambiente, do patrimônio e da identidade cultural, em que busca melhorar na qualidade de vida e maior satisfação do turista. Para alcançar o novo padrão é necessário atuar de modo responsável conforme se estuda o desenvolvimento sustentável no turismo.

A sustentabilidade no turismo, torna-se então um assunto necessário, sendo o meio para alcançar equilíbrio da atividade utilizando recursos naturais e culturais de maneira responsável. A sustentabilidade no aspecto econômico, cultural, ambiental, social e político-institucional, criando um novo perfil de turista mais responsável, na busca por vivências de menor impacto e que promovam maior contato com a comunidade receptora, como salienta Ruschmann (2000).

A autora menciona que a educação ambiental passou a ser constante na vida do



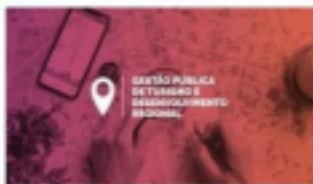
turista: “[...] trata-se, portanto, de um ‘novo turista’, que se constitui em um nicho de mercado de pessoas ambientalmente conscientizadas que, na busca do contato com ambiente naturais preservados, atuam no sentido da conservação do ecossistema visitado contribuindo para a sustentabilidade”. (Ruschmann, 2000, p. 84).

A sustentabilidade ou o turismo responsável nos últimos anos tem sido um assunto cada vez mais abordado, sendo a questão “sustentabilidade” aplicada em todos os aspectos, inclusive econômicos, ambientais, culturais e sociais. Sendo o turismo responsável cada vez mais impulsionado pela esfera do governo federal pelo Ministério do Turismo, em especial na Cartilha Turismo Responsável no Brasil: Tendências, Estratégias, e fomento à sustentabilidade, turismo de base comunitária e segurança turística com base na Agenda de 2030. Na cartilha o turismo responsável é compreendido como um meio de minimizar impactos negativos e maximizar os positivos, em outras palavras buscando ir além da atividade econômica convertendo o turismo em uma atividade de valorização da cultura, pertencimento, melhora na qualidade de vida. Ou seja, um meio para alcançar a sustentabilidade com maior foco nas comunidades receptoras, no turista, mercado e também poder público.

O termo responsável foi evoluindo ao longo dos anos de acordo com os estudos e boas práticas identificadas e de acordo com Pinto (2022) provocou uma reflexão mais aprofundada de todos os envolvidos na cadeia produtiva do turismo, a mapearem seus impactos e assumirem suas responsabilidades pelos resultados da operação turística nos lugares. Sendo primordial uma atuação participativa dos agentes que compõem o sistema de turismo no destino, não há turismo responsável sem uma governança e construção coletiva do turismo. A gestão do destino precisa se comprometer com princípios que promovem a sustentabilidade e que de fato maximizem aspectos positivos e minimizem aspectos negativos.

Ruschmann (2000) defende que o bom planejamento gera grande contribuição para o desenvolvimento sustentável do turismo, e o mesmo deve considerar aspectos de cada local, seja seu povo, sua cultura, economia ou natureza. Falar em turismo pressupõe planejamento, segundo Ruschmann (2001, p. 66) “é a partir do planejamento que é possível estabelecer condições favoráveis para alcançar os objetivos propostos”. Vale ressaltar que a comunidade receptora tem um papel crucial nesta etapa de construção e monitoramento das ações planejadas. Em suma, Petrocchi (1998, p.19) define que “planejamento é a definição de um futuro desejado e de todas as providências necessárias à sua materialização”. A partir da definição de um objetivo, desenha-se um caminho a ser percorrido, com projeções de diferentes cenários, mas com decisões pré estabelecidas. Não se pode perder de vista os anseios da comunidade receptora e deve-se considerar sua realidade e principais necessidades, para que o turismo se desenvolva de modo endógeno.

O planejamento deverá ser construído por meio de um trabalho em rede considerando o papel de ator local ligado direta e indiretamente à atividade turística. O primeiro passo para o ato de planejar é identificar oportunidades, ameaças, entraves e potencialidades locais para a atividade turística. Os autores Beni (1998) e Barreto, (1991) descreveram de maneira diferente a primeira etapa do planejamento, mas o objetivo geral é conhecer o território de estudo. O desenvolvimento sustentável do turismo, como mencionado anteriormente, é resultado de um processo de planejamento



dos atores impactados. A participação social nas decisões fortalece o trabalho em rede, gera um novo padrão de qualidade no turismo, em um processo de complementação e enriquecimento da oferta turística existente, gerando ainda mais valor (Beni, 1998; Barretto, 1991). Para gerar maior engajamento na construção de um turismo sólido no destino, deve-se considerar que cada ator possui um papel determinado, como mostrado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Os diferentes atores ligados à atividade turística

Atores	Descrição dos atores:
Atores públicos	Responsáveis pela construção das políticas públicas, realização de ações que norteiam o processo de desenvolvimento da atividade. (Planejam)
Comunidade/ Terceiro Setor	Membros de diferentes organizações da sociedade civil como: acadêmicos, associações, cooperativas, conventions bureau. (Executam ações que não seriam executadas por atores públicos e privados)
Atores privados	Detentores de capacidade financeira, o trade, empresas de hospedagem, alimentação, que investem e promovem a competitividade. (quem faz o turismo acontecer na prática)

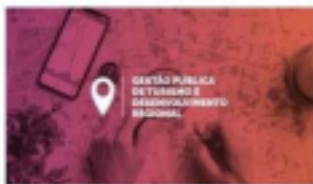
Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Beni (1998) e Barreto (1991) (2024)

Através do quadro é possível perceber que todos os atores são essenciais para o funcionamento pleno das atividades turísticas, possuem diferentes características que complementam entre si gerando competitividade da oferta turística existente em um destino. Ou seja, cada ator possui o seu percentual de responsabilidade no processo de desenvolvimento do turismo é, atualmente, uma responsabilidade ainda mais expressiva com foco na sustentabilidade de um modo geral.

A atuação em rede dos atores locais tem início na etapa de planejamento, quanto mais pessoas, setores envolvidos, mais rico o diagnóstico, mais precisas as ações, projetos, e maior será o alcance do projeto e plano, gerando grande impacto em um determinado local.

Em sua visão sistêmica, Beni (1998) trata sobre a interação entre os vários subsistemas que resultam no sistema de turismo. O autor ainda reforça que o planejamento turístico é resultado da interação entre os diferentes componentes da estrutura que por sua vez são os atores locais do setor público, privado e comunidade/terceiro setor.

Na obra *Globalização do Turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira de 2009*, Beni estuda estratégias que podem gerar e aumentar a competitividade do destino. Diante do exposto tem-se entendimento de que os atores locais por meio da integração e cooperação entre si, possuem maiores possibilidades de se beneficiarem da atividade turística planejada. Uma estratégia recomendada por Beni é o “cluster” que possibilita maior engajamento do trade, com um objetivo comum,



sendo ele a competitividade.

Para aprofundar sobre esta interação, na próxima seção será estudado o conceito de *cluster* e *arranjo produtivo local - apl*, e as possibilidades da utilização deste modelo para o desenvolvimento da atividade no município de Carandaí.

2.2 CLUSTER TURÍSTICO, APLS, E REDES COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDADE

O primeiro a utilizar o conceito de “*cluster*” foi por Porter (1990, p.168) no livro *The Competitive Advantage of Nations*, na importante obra o autor destaca a importância da aliança entre empresas e a junção de forças em determinado setor como elemento para a competitividade. Porter (1998, p 77-90) define *cluster* como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. O conceito que foi sendo aprimorado também foi aplicado à realidade do turismo conforme Beni (2003, p. 74):

Cluster de turismo é o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas.

A aplicação do conceito no turismo ainda é recente, mas pode se constituir como uma importante alternativa em situações de descontinuidade de um governo e de suas políticas públicas. Por meio desta estratégia o *trade* possui maior autonomia na gestão do turismo, podendo por meio da organização da rede possuir maior força e um papel crucial nas decisões locais e regionais. É importante ressaltar que o cluster é formado por uma rede apenas de empresas próximas geograficamente, que possuem altíssimo grau de interação, e interesses comuns em determinada área, diferente das redes e apls, não conta com a atuação do governo e sociedade civil.

Além disso, por ser um elemento de competitividade que pressupõe ações cooperadas, o modelo é uma importante estratégia para fomentar o desenvolvimento local de maneira sustentável. Coutinho e Nóbrega (2019), afirmam que é a partir de oportunidades que são ofertadas à comunidade local que é possível chegar ao desenvolvimento do turismo.

No artigo “Competitividade e Sustentabilidade de Cluster de Turismo: Uma Proposta de Modelo Sistêmico de Medida do Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local”, Cunha e Cunha (2005) ressaltam que a atividade de turismo e o desenvolvimento local de fundem, quando as características regionais, sociais, culturais e ambientes são respeitadas.

Os arranjos produtivos locais para Cassiolato e Lastres (2003, p.5) “...são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes”. Os APLS são formados por empresas, poder público e sociedade civil, onde possuem proximidade e possuem peculiaridades, e vínculo em grau médio para



alto. A integração destes fatores com maior comprometimento transforma uma rede com determinada finalidade em um arranjo produtivo local com maior foco em resultados.

Um Arranjo Produtivo Local - apl, busca promover a competitividade de determinado local ou destino, e tem contribuído significativamente para consolidar destinos turísticos menores. Para atingir os objetivos, os integrantes do APL necessitam de interesses comuns e cooperar, possuindo um maior grau de comprometimento entre si, ou seja, criar consensos.

Para melhor compreensão, Vizzoto (2014) entende que as redes interorganizacionais despontam como uma oportunidade de sobrevivência e adaptação ao mercado competitivo dos negócios. As redes também são resultado da união de diversas organizações com objetivos em comum, formando uma organização mais complexa, com elementos como estrutura, cultura e valores organizacionais, conforme definição de Vizzotto (2014).

As redes no turismo são ferramentas para o desenvolvimento e estimulam a cooperação entre empresas, poder público, e sociedade civil, compartilhando recursos e benefícios. A relação entre os diversos integrantes da rede permite uma representação de variadas esferas da sociedade em um dado local, e ao mesmo tempo permite que sejam criadas redes semelhantes em outros recortes geográficos.

Além disso, cluster, Arranjos Produtivos Locais - (APLs) são diferentes formatos de rede, sendo ferramentas estratégicas para promoção da competitividade, não podendo deixar de reforçar aqui que é necessário um processo constante de busca pela inovação, eficiência e sustentabilidade em qualquer um dos arranjos mencionados. Assim como no conceito de cluster turístico a atuação em rede ou apls, deve considerar os aspectos locais como forma de potencializar os pontos positivos existentes e minimizar os aspectos negativos.

Partindo desta premissa, o cluster de turismo, apl ou as redes devem considerar as peculiaridades e especificidades de um determinado destino, pois o arranjo será uma importante ferramenta para a promoção do desenvolvimento endógeno. Entende-se também que além das peculiaridades culturais, econômicas, sociais, é preciso conforme Ruschmann (2001, p 69) que esta relação turista e meio ambiente local seja de fato harmoniosa.

Cunha e Cunha (2005) elencam que existem três elementos para o desenvolvimento local, que são: a sociedade, o ambiente e a economia que estão integrados e se reforçam mutuamente, em um contexto de diversidade social, cultural, e a diferenciação produtiva devem ser utilizadas como recursos potenciadores de transformações e desenvolvimento local.

Beni (2003) reforça que a articulação entre os agentes e a cooperação serão fatores decisivos para o funcionamento do Sistema de Turismo. O trabalho em rede contribui significativamente para o aumento da competitividade desde que os agentes possuam uma relação ganha-ganha, abaixo destacam -se alguns benefícios da atuação em rede:

- Criação de consensos;
- Redução de conflitos;
- Aumento da competitividade;



- Oportunidades de qualificação e inovação;
- Maior eficiência e qualidade dos serviços prestados/oferecidos;
- Para o turista uma experiência positiva.

Na prática os componentes de um cluster de turismo ou Arranjo Produtivo Local podem ser: meios de hospedagem, restaurantes, parques, atrativos, infraestrutura de apoio, comércios, transportes, segurança, artesanato, souvenirs, poder público, conforme Monfort (2000, 46), apud Cunha, Cunha (2005). A implantação de um cluster de turismo não é simples e dependerá da articulação, cooperação, e interação, Coutinho e Nóbrega (2019), elencaram dois grandes desafios: o envolvimento de cada ator na rede e a compreensão do papel que cada um detém.

Para que o turismo aconteça é preciso uma governança, ou seja, uma estrutura administrativa para promover a gestão da atividade turística reduzindo aspectos negativos e maximizando os aspectos positivos na organização do mesmo. Os autores Coutinho, Nóbrega,(2019, p.56) mencionam que:

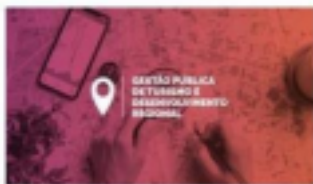
Tem-se como benefício da governança turística a eficiência, a eficácia, a equidade, a transparência, a accountability, a cooperação e legitimidade da participação social nas decisões coletivas por meio da democracia política com a representação de diversos interesses.

Para Gil, Oliva, Silva, (2009), em seu artigo “Turismo e Regionalidade” a partir do momento de formação de um cluster de turismo, os atores locais passam a assumir novos papéis, traduzindo-se em uma ação cooperada e ao mesmo tempo com a competitividade necessária para a sustentabilidade do cluster.

A interação entre os agentes locais, cooperação e a competição nortearão a competitividade em um cluster de turismo conforme Cunha, Cunha (2005). Além disso, os autores defendem que “embora a colaboração seja a base de sustentação de um cluster, a competição é exercida vigorosamente, e mesmo a cooperação sendo um elemento presente, a rivalidade faz-se necessária para o desenvolvimento e sobrevivência do cluster. As redes criadas para desenvolvimento do turismo regional representam um papel crucial na construção de uma identidade regional, permitindo que juntas criem uma identidade coletiva e não mais individual, um desafio ao mesmo tempo que exige criação de consensos.

Silva (2004, p. 374) define a competitividade da seguinte maneira:

Competitividade no turismo é a capacidade dos agentes de interferir nas atividades do turismo de interferir em um país, região ou zona turística, para atingir suas metas acima da média do setor de uma forma sustentada e sustentável, o que pode ser alcançado por concessões lucrativamente financiadas acima da média do setor, e por ganhos sociais e ambientais como consequência de intervenções de organizações e instituições públicas, além de obter a máxima satisfação do turista. Assim, o objetivo último da competitividade é atender da melhor forma possível às expectativas de todos os agentes que participam na atividade de turismo.



A competitividade é um aspecto necessário na formação de um cluster de turismo, assim no artigo “Modelos de competitividade de destinos turísticos: evolução e críticas” Sette, Santos, Uvinha, (2017) mencionam que: “Considerando-se que o mercado é um ambiente composto pela entidade e concorrentes, de forma que o preço de venda não possa ser definido exclusivamente pela entidade, percebe-se que a competitividade depende da capacidade produtiva.

Em suma, é possível inferir que o cluster de turismo é um agrupamento de empresas relacionadas direta ou indiretamente ao setor em um determinado recorte geográfico. Estas empresas possuem entre si uma relação de complementaridade, cooperação, eficiência, informações padronizadas e um trabalho de fortalecimento da atividade turística, sendo a consolidação da oferta turística de um determinado destino.

Por se concentrar em um recorte geográfico como dito anteriormente, Gil, Oliva, Silva (2009), reforçam que o cluster naturalmente envolve a noção de região, sendo imprescindível considerar seus aspectos políticos, culturais, naturais, históricos e a identidade regional do espaço delimitado. A definição de um Cluster ou Arranjo Produtivo Local para Zacarelli (2008) apud Cunha, Cunha (2005) não é algo recente, as empresas formam sistemas dotados de uma capacidade superior para competir e crescer, quando comparados às empresas da mesma indústria fora deste sistema. Após a compreensão do conceito de *cluster*, Apls, e redes, a próxima seção deste trabalho irá analisar a importância das redes criadas para o desenvolvimento do turismo regional.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA E DA POLÍTICA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO

O turismo nas últimas décadas foi impulsionado pelas políticas públicas em especial pelo Plano de Municipalização do Turismo (PNMT) durante o governo de Itamar Franco (1992-1994) sendo institucionalizado pela Portaria nº 130 do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo - MICT em 30 de março de 1994. Porém apesar da criação de políticas de turismo pelo Brasil, o PNMT não incentivava a atuação coletiva entre os municípios, demonstrando a dificuldade dos mesmos de promoverem o crescimento do turismo que era uma conceito novo na época de modo isolado.

Posteriormente foi criado o Plano Nacional de Turismo (2003-2007), que passou a tratar o turismo como uma área promissora no país. O plano foi um marco pois estimulava a criação de roteiros, consórcios intermunicipais e principalmente a ideia de regionalização do turismo, ampliando o tempo de permanência do visitante nas regiões.

O plano foi aprimorado no PNT (2007-2010) quando à partir da inclusão de novas propostas, foi criado um novo agente no turismo, um novo componente, um novo elo que seria decisivo nos anos seguintes para o desenvolvimento dos municípios, os circuitos turísticos. Sendo os circuitos responsáveis por nortear o desenvolvimento regional do turismo tornando-se alguns anos depois Instâncias de Governança Regional - IGR. Desse modo a região torna-se o novo alvo para o desenvolvimento do turismo, diferentemente da proposta idealizada pelo PNMT, o que promove o crescimento coletivo do turismo no âmbito regional.

Minas Gerais muito provavelmente pela sua vasta riqueza natureza, patrimônios, história dentre outros aspectos, já demonstrava interesse no desenvolvimento da



atividade turística no estado. Junto ao Programa de Regionalização do Turismo - PRT no ano de 2003, a Secretaria Estadual de Turismo do Estado de Minas Gerais - SETUR, publica o Decreto nº 43.321 que tratava sobre o reconhecimento dos Circuitos Turísticos institucionalizados e com personalidade jurídica própria. Assim as ações que contemplam a regionalização do turismo em Minas Gerais são coordenadas e gerenciadas através dos Circuitos Turísticos.

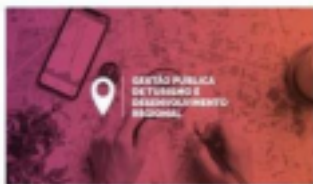
Carandaí atualmente está associada ao Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes - CTTI, atualmente IGR - Trilha dos Inconfidentes, composto por cerca de 25 municípios. O nome justifica-se pelas características da região em que o Circuito se encontra, por ter sido a antiga Comarca do Rio das Mortes, atual São João Del Rei, local de residência de 09 dos 23 inconfidentes mineiros. O fator história, patrimônio é um grande propulsor do turismo nesta região, sendo Carandaí relativamente próxima à São João Del Rei, Tiradentes, Prados, Dolores de Campos, Barroso, Lagoa Dourada, Resende Costa, Barbacena, dentre outras cidades.

Foi na região de Carandaí e municípios vizinhos associados à IGR Trilha dos Inconfidentes, cortada pelos Caminhos Velho e Novo da Estrada Real, que passaram bandeirantes desbravando o interior de Minas em busca de riquezas e ocupação do território. Atualmente a região é trajeto dos exploradores modernos que buscam sua riqueza histórica, cultural, natural, seus patrimônios e cada vez mais experiências turísticas autênticas. O turismo hoje se figura na região como uma das principais fontes de renda, sendo este o objetivo para o município de Carandaí aproveitar as oportunidades na região a qual o município se encontra beneficiando mais pessoas e comunidades à partir do turismo.

À partir da regionalização do turismo, a atuação em rede envolvendo circuitos, municípios, ONGs, setor privado foi tomando a forma de uma governança, uma atuação em rede que visa o envolvimento de toda a cadeia em prol do turismo. A governança pressupõe questões diretamente relacionadas, tais como a descentralização das decisões políticas e o ganho de poder pela sociedade para participar nos processos de tomada de decisão (Stoker, 1998).

Para o bom andamento da governança, são indispensáveis eficiência da administração, comprometimento, transparência, gestão participativa, considerar aspectos da sustentabilidade, ética, investimentos, respeito aos elos e funções do arranjo ou rede. A nova estrutura criada e estimulada pelo PRT, incorporou diferentes atores e tipos de parcerias, com o objetivo de fortalecer a governança do turismo regional. O resultado do processo é a descentralização das responsabilidades para todos os stakeholders envolvidos, sendo a forma mais igualitária e sustentável para o desenvolvimento regional do turismo. Regional Tourism Organisations - RTOs (Araujo & Dredge, 2012).

Para o turismo a governança é essencial pois o setor é uma atividade de grande complexidade, sendo difícil inúmeras vezes a redução de conflitos e criação de consensos, devido a diversidade de atores envolvidos. A estrutura de gestão do turismo regional por meio da governança permite uma definição de papéis para os componentes públicos, privados e terceiro setor garantindo a participação de todos de modo proativo construindo a melhor estratégia para a região. (Fayos-Sola, Da Silva & Jafari, 2012).



3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado pela revisão bibliográfica, no âmbito da integração dos atores locais para promoção do desenvolvimento sustentável da atividade. Foram analisados artigos que abordaram a implantação do cluster no setor de turismo e também APL's, para analisar a viabilidade do conceito e sua implantação no município de Carandaí, interior de Minas Gerais.

Para alcance dos objetivos geral e específicos deste trabalho, será realizado um diagnóstico do turismo local utilizando a Matriz S.W.O.T e questionários com agentes de turismo local através do *Google Forms*, sendo este aplicado diretamente aos agentes do turismo local do setor público, privado, e sociedade civil. A análise contribuirá pois mostrará os impactos da ausência ou presença do trabalho em rede no território de estudo, como fator que interfere diretamente na competitividade.

Quadro 15 - 2ª Etapa da Pesquisa de Campo – Diagnóstico do envolvimento dos atores locais

Pergunta	Objetivo da pergunta:
1. Nome completo	Identificação do participante, que não será divulgada na pesquisa
2. Nome da propriedade / empreendimento / negócio/grupo:	Identificação da representação do participante, que não será divulgada na pesquisa
3. Qual atividade você oferece atualmente:	Identificar por meio de caixas de seleção quais são os serviços oferecidos pelo participante
4. Descreva se possível um pouco mais sobre o seu ramo de atuação:	Descrição pessoal da área de atuação, para fins de contextualização com a pesquisa
5. Minas Gerais foi o Estado com maior crescimento no setor de turismo em 2023, de acordo com o Índice de Atividades Turísticas (Iatur), apurado pelo Instituto Brasileiros de Geografia e Estatística. A variação entre 2022 e 2023, segundo o Instituto, foi de 24,3%, ficando 13,2% acima da média nacional (11,1%). A receita nominal cresceu em 34,9%, superando a média brasileira, que ficou em 30,1% no período analisado.	Identificar o conhecimento dos participantes sobre o crescimento do turismo em Minas Gerais
6. Quando se fala em turismo em Carandaí, o que vem a sua mente?	Análise do participante com base em suas vivências
7. Você acredita que a sua atividade pode contribuir para desenvolver a economia do turismo em Carandaí?	Identificar o nível de confiança do participante no setor de turismo

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Continuação **Quadro 15** - 2ª Etapa da Pesquisa de Campo – Diagnóstico do envolvimento dos atores locais

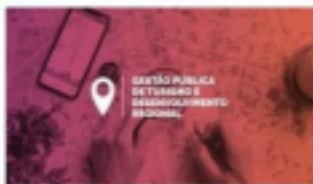


8. Qual seria o produto/serviço oferecido por você para alavancar o turismo em Carandaí?	Identificar o produto a ser oferecido por cada participante que possa incrementar o turismo
9. Qual o seu grau de conhecimento sobre turismo hoje?	Identificar o nível de conhecimento dos participantes sobre o tema turismo
10. Você atualmente possui algum tipo de parceria com outros empreendimentos/organizações locais?	Identificar a existência de parcerias entre os atores locais
11. Você enxerga o trabalho em rede, como uma importante ferramenta para fortalecimento da economia de um modo geral no município de Carandaí?	Identificar qual a visão dos participantes sobre o trabalho em rede
12. Como você classificaria o envolvimento entre os empreendedores locais?	Determinar o grau de envolvimento entre os empreendedores
13. Sobre qual ou quais dos itens abaixo você já teve conhecimento: COMTUR, Secretaria Municipal de Turismo, Plano Municipal de Turismo e Circuito Trilha dos Inconfidentes	Identificar o nível de conhecimento do participante sobre aspectos inerentes a gestão do turismo local
14. Como você enxerga a atuação da gestão pública local frente ao setor de turismo?	Avaliação da gestão do turismo local
15. Qual ou quais são as suas principais necessidades hoje: Formar parceiros locais, oferecendo mais serviços para o turista/Melhorar o marketing do meu negócio/empreendimento/outros/Oferecer informações sobre a cidade/	Identificar aspectos que podem ser aprimorados com incentivo do poder público local
16. Qual segmento em sua opinião possui maior potencial em Carandaí: turismo rural/de experiência/religioso/cultural/de natureza	Identificar o maior potencial que Carandaí possui
17. Em sua opinião, como é possível resgatar o título "Carandaí o Celeiro de Minas"?	Identificar a viabilidade do resgate ao título Celeiro de Minas
18. Você atuaria em rede para fomentar a economia do turismo local?	Avaliar o interesse local na atuação cooperada
19. Em sua opinião, qual a maior necessidade hoje para esta atuação em rede?	Analisar os principais entraves para a atuação em rede
20. Você deseja saber mais sobre como atuar em rede para desenvolver a atividade turística em Carandaí?	Identificar o interesse local na atuação cooperada

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a aplicação da pesquisa que contará com questões objetivas e simplificadas serão analisadas as dificuldades e oportunidades encontradas pelos atores locais. Sendo necessário este estudo para que se possa compreender qual o estágio de desenvolvimento do turismo no município de Carandaí atualmente.

Após a explanação dos métodos utilizados para alcance das respostas para conclusão da pesquisa, a seção a seguir irá discorrer sobre as informações coletadas, avaliando de um modo mais complexo a viabilidade da atuação em rede.



4. RESULTADOS DA PESQUISA

Para viabilizar as etapas 1 e 2 da pesquisa, foi criado um grupo no aplicativo Whatsapp com participação de pessoas ligadas direta e indiretamente ao turismo na região estudada. Após a criação do grupo, devido a dificuldade de deslocamento e limitação de tempo, os participantes foram informados dos objetivos e orientados quanto à participação e ficaram no grupo voluntariamente de modo a contribuir para a efetividade da ação.

4.1 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA DE CAMPO - DIAGNÓSTICO LOCAL A PARTIR DA MATRIZ S.W.O.T

Para analisar o envolvimento dos atores locais foi necessário conhecer como a sociedade enxerga o desenvolvimento local, com vistas a identificar situações que muitas vezes podem ser ignoradas. A análise S.W.O.T que compõe a pesquisa trará informações cruciais, que irão complementar a 2ª etapa da pesquisa, que analisará a viabilidade da implantação de um *cluster* (agrupamento de empresas de determinado setor) ou a atuação por meio do arranjo produtivo local – APL (agrupamento de empresas, poder público e sociedade civil – com um denominador comum). No primeiro momento a pesquisa tem o foco no levantamento de informações para a Matriz S.W.O.T.

S - Forças

W - Fraquezas

O - Oportunidades

T - Ameaças

As forças e fraquezas dizem respeito ao tomador de decisão – ou seja, ao participante e sua empresa/município. Já as oportunidades e ameaças falam sobre fatores externos, que estão fora do controle dos mesmos. Na análise SWOT, os dois cenários são conhecidos como ambiente interno e ambiente externo, respectivamente. Desse modo, na pesquisa abaixo realizada entre 08/12/2023 à 08/01/2024, serão elencadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de acordo com a opinião dos participantes sobre o município de Carandaí.

A análise do Município de Carandaí sob o olhar de 14 participantes da pesquisa, teve como base o público abaixo mencionado no gráfico. Vale ressaltar que são pessoas físicas e jurídicas que estão ligadas direta e indiretamente ao turismo local, com a missão de construir um diagnóstico coletivo considerando a realidade além das políticas públicas locais. Conforme estudado anteriormente pelos autores Beni (1998) e Barreto, (1991) a etapa que antecede ao planejamento é conhecer de modo aprofundado a área de estudo, por meio do diagnóstico.

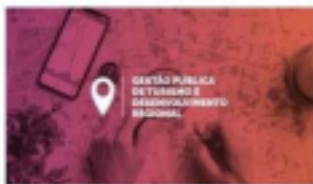
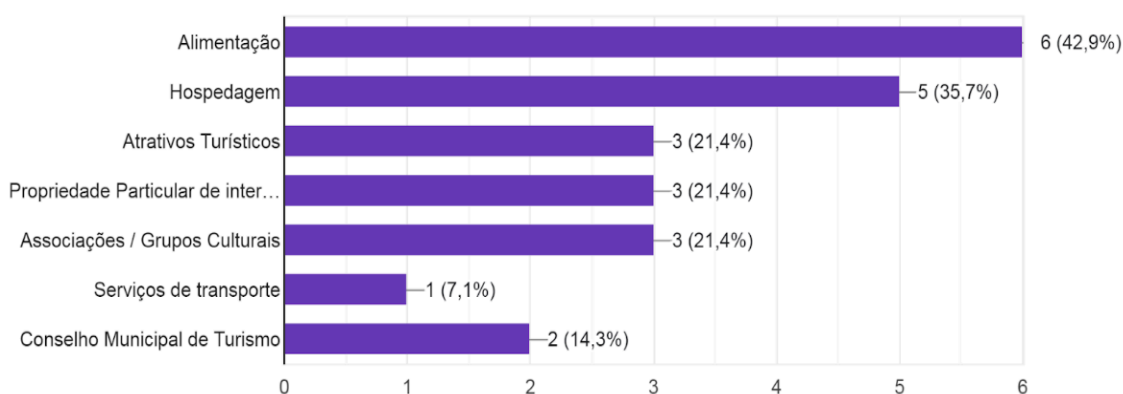


Gráfico 1 - Área representada pelos participantes da 1ª Etapa da Pesquisa

Área de atuação no município de Carandaí:

14 respostas



Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

Participaram da construção coletiva da Matriz S.W.O.T os representantes dos setores apresentados no gráfico anterior, quanto maior o número de pessoas e setores envolvidos mais próximo da realidade será o diagnóstico. Tal fator é crucial na construção de um Plano Municipal de Turismo, bem como no planejamento de ações que visem atender um público variado em outras áreas. Por meio da análise é possível captar diferentes olhares e percepções que irão enriquecer o diagnóstico e apontar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes que se almeja estudar.

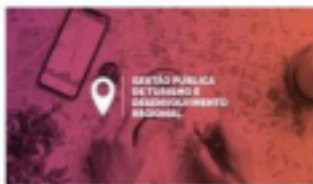
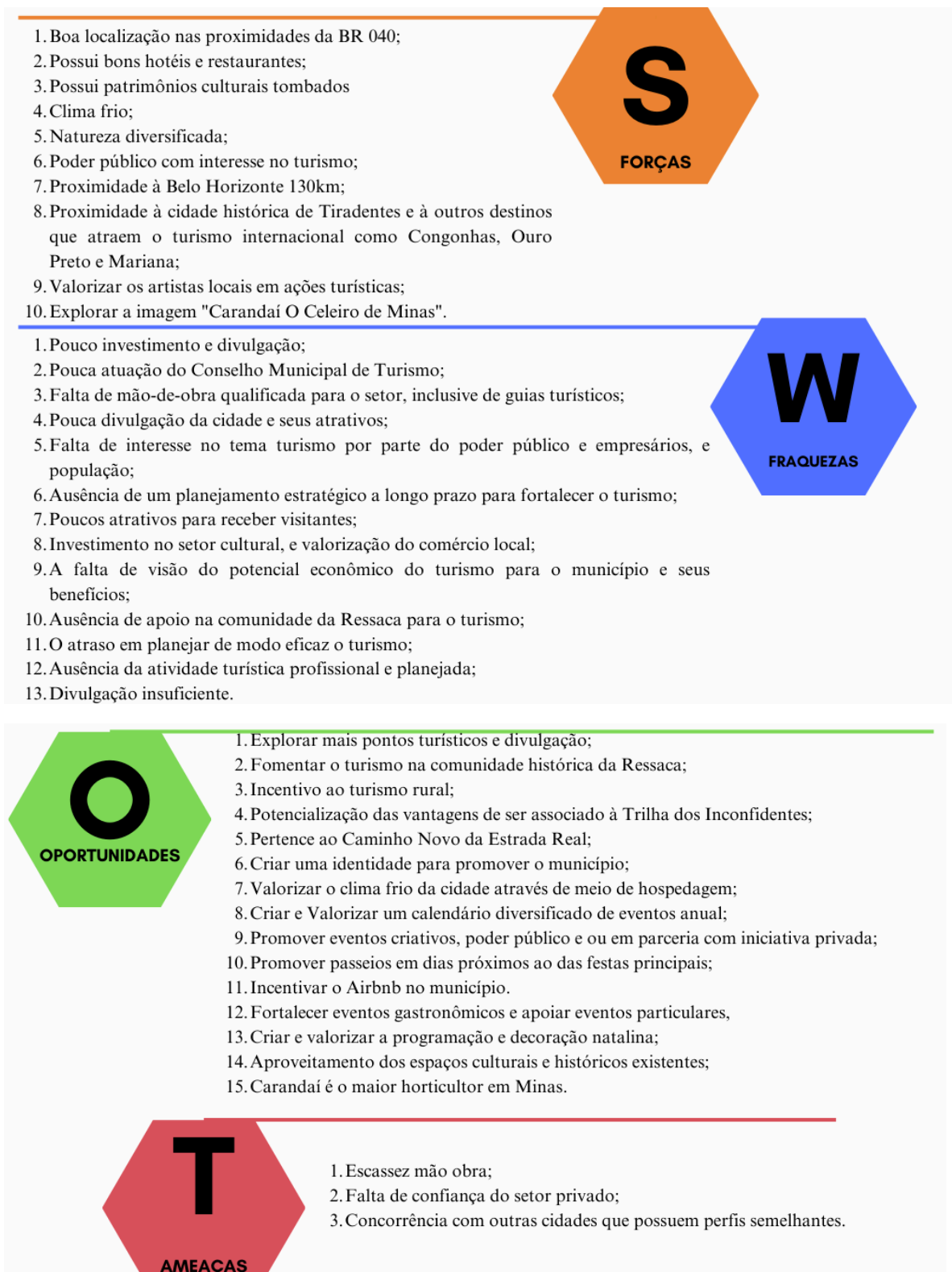
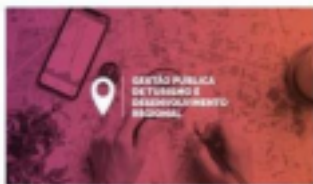


Figura 2 - Matriz S.W.O.T no Município de Carandaí





Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

A análise acima trouxe muitas respostas importantes, mostrando uma visão imparcial da sociedade carandaiense, analisando com base em suas vivências pontos relevantes locais. Desse modo, verificou-se que no item *Forças* a localização foi citada em 9 das 14 respostas, ou seja, 64,28 % dos entrevistados reconhecem a localização privilegiada às margens da BR 040. Além disso, Carandaí possui uma distância pequena da capital mineira Belo Horizonte, fácil acesso ao Rio de Janeiro, acesso à aeroportos, estando inserida na Estrada Real recebendo visitantes o ano inteiro. Importante ressaltar que a região de estudo possui grande concentração de estabelecimentos na zona urbana e às margens da rodovia, algo que de fato necessita ser melhor aproveitado.

Quanto às fraquezas identificadas pelos participantes foi possível registrar que em 8 das 14 respostas a falta de interesse no turismo, ou seja, 57,14% relataram a falta de interesse de um modo geral. Porém, para melhor precisar tais informações quanto ao interesse: foi relatado que 14,28% mencionam falta de interesse do poder público totalizando 2 respostas, sendo as demais 42,85% falta de interesse da população e empreendedores locais em investir no turismo.

Os participantes relataram vários pontos que se constituem em oportunidades para Carandaí, sendo destaque 7 das 14 respostas, ou seja, 50% relataram que o município deve incentivar o turismo rural. Foi relatada também a necessidade de melhorar a promoção dos atrativos existentes, pois os participantes perceberam a ausência de divulgação do município na região e até mesmo pela cidade ao receber um visitante. A falta de informação é um dificultador para que os próprios moradores não saibam informar o turista, criando uma experiência frustrante para o mesmo. Uma das respostas se destacou pois teve origem de um hoteleiro local, que citou “valorizar o clima frio da cidade com hospedagem”, este fator reflete que alguns empreendedores começam a enxergar oportunidades para tornar o turismo em Carandaí único.

Ainda sobre oportunidades merece destaque a colocação do proprietário de um sítio que produz frutas exóticas no recorte geográfico pesquisado, ele ressalta que “deve-se oferecer a alternativa de passeios em dias próximos aos das festas principais, e sobre hospedagem: “primeiro vem o aumento de demanda, depois o aumento de vagas” o participante ainda frisa: “nenhum empresário pé no chão aumenta o número de vagas sem o aumento da demanda”.

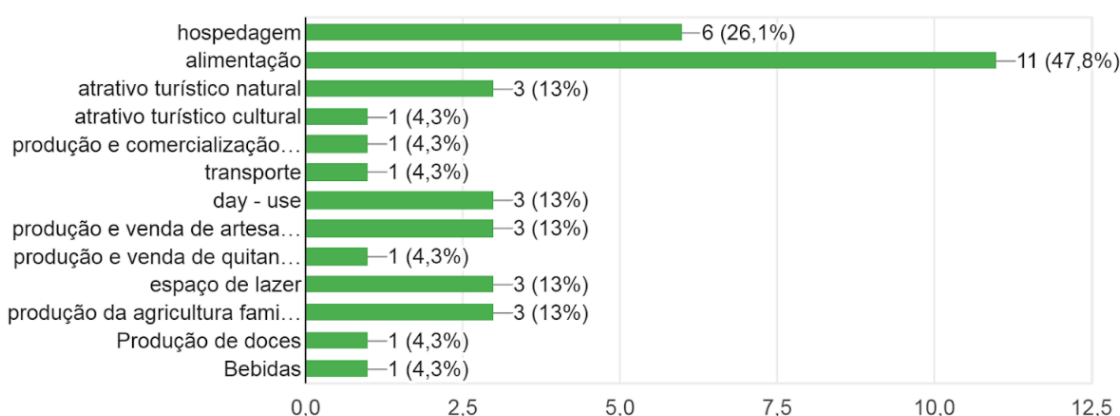
Finalizando a análise da primeira etapa da pesquisa, é possível inferir que a maior ameaça no âmbito do turismo local hoje é a escassez de mão de obra, 6 das 14 respostas relataram tal dificuldade, o que totaliza 42,85% dos participantes. Mais uma vez um participante destacou que “para o ponto de partida, o bom planejamento profissional e estratégico e visionário do futuro do turismo em Carandaí é o primeiro passo para deixarmos a concorrência “comendo moscas”. Mão de obra se consegue pagando melhor que a concorrência. Paga se melhor, se a atividade é rentável”. Esta colocação é bastante interessante pois reforça que a mão de obra vai se qualificando com o passar do tempo e a evolução do destino. Outro ponto relevante citado, foi a má divulgação que reflete ainda a desorganização do trade e poder público que não possuem um padrão para a divulgação local, o que gera um desencontro de informações.



3. 2. SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA DE CAMPOS - DIAGNÓSTICO DO ENVOLVIMENTO DOS ATORES LOCAIS

A etapa foi realizada após o preenchimento da Matriz S.W.O.T, durante o período de 08 de dezembro de 2023 à 08 de janeiro de 2024, tendo como objetivo analisar o conhecimento sobre o turismo, grau de envolvimento entre os empreendedores e mapear possíveis ações que possam contribuir para o desenvolvimento do turismo no futuro. Após esta etapa será possível avaliar em qual estágio do trabalho em rede e onde se pretende chegar. Especificamente, o trabalho em rede no turismo envolve hotéis, transporte, alimentação, serviços, atrativos, artesanato, pois todos são essenciais para oferecer um produto completo que atenda às necessidades do visitante. Vale ressaltar que as perguntas 1 e 2 correspondem às informações pessoais dos participantes, por essa razão e visando a ética serão preservadas e não constarão aqui neste trabalho. Durante a pesquisa foram recebidas 23 respostas como consta no gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Área de atuação dos participantes da 2ª Etapa da Pesquisa.



Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

O gráfico retrata que o setor com maior expressão na pesquisa foi o setor de alimentação (47,8%), seguido de hospedagem (26,1%), tendo os demais estabelecimentos menor expressão. Cabendo ainda ressaltar que alguns estabelecimentos atuam na alimentação, lazer e hospedagem o que pode gerar alguma divergência na pesquisa. Quanto à descrição da área de atuação, todos os participantes fizeram suas pontuações, ressaltando a variedade de produtos e serviços que atualmente são oferecidos aos visitantes, como meios de hospedagem, alimentação, orquídeas, açaí e artesanato, atendendo ao objetivo proposto.

As informações anteriormente apresentadas reiteram os estudos de Beni (1998) quanto ao planejamento do turismo, que o mesmo deve ser construído de modo coletivo visando um conhecimento aprofundado do território em questão. Desse modo, quanto



maior o número de atores envolvidos na cadeia do turismo “Sistema de Turismo”, mais realista será esta etapa.

Dando sequência à análise da pesquisa foi possível identificar que 82,6% (18 respostas) dos participantes desconheciam a informação do Jornal “O Tempo” de que Minas Gerais foi o estado com maior crescimento no setor de turismo em 2023, e apenas 17,4% (4 respostas) tinham conhecimento desta informação. Este fator reflete a falta de conhecimento pela grande maioria dos atores locais, sendo uma limitação para o avanço da atividade, caracterizando a sensibilização como uma ação urgente. Por outro lado, foi possível identificar que os participantes que relataram possuir este conhecimento apresentam maior engajamento nas ações em prol do turismo alcançando o objetivo proposto.

Esta análise é reforçada pela importância do engajamento dos atores, que como consequência terão maior conhecimento das oportunidades existentes na atividade turística, sendo este fator decisivo para o trabalho em rede como salientam Beni (1998) e Barreto (1991). Outro fator importante é que muitas vezes o ator está inserido no turismo e ainda assim desconhece o seu grau de relevância, deixando muitas vezes a desejar na oferta dos serviços prestados.

Gráfico 3 - Conhecimento dos participantes sobre a reportagem do Jornal O Tempo:

Percentual dos participantes que tinham conhecimento da reportagem do Jornal O Tempo sobre o crescimento do Turismo em Minas Gerais.

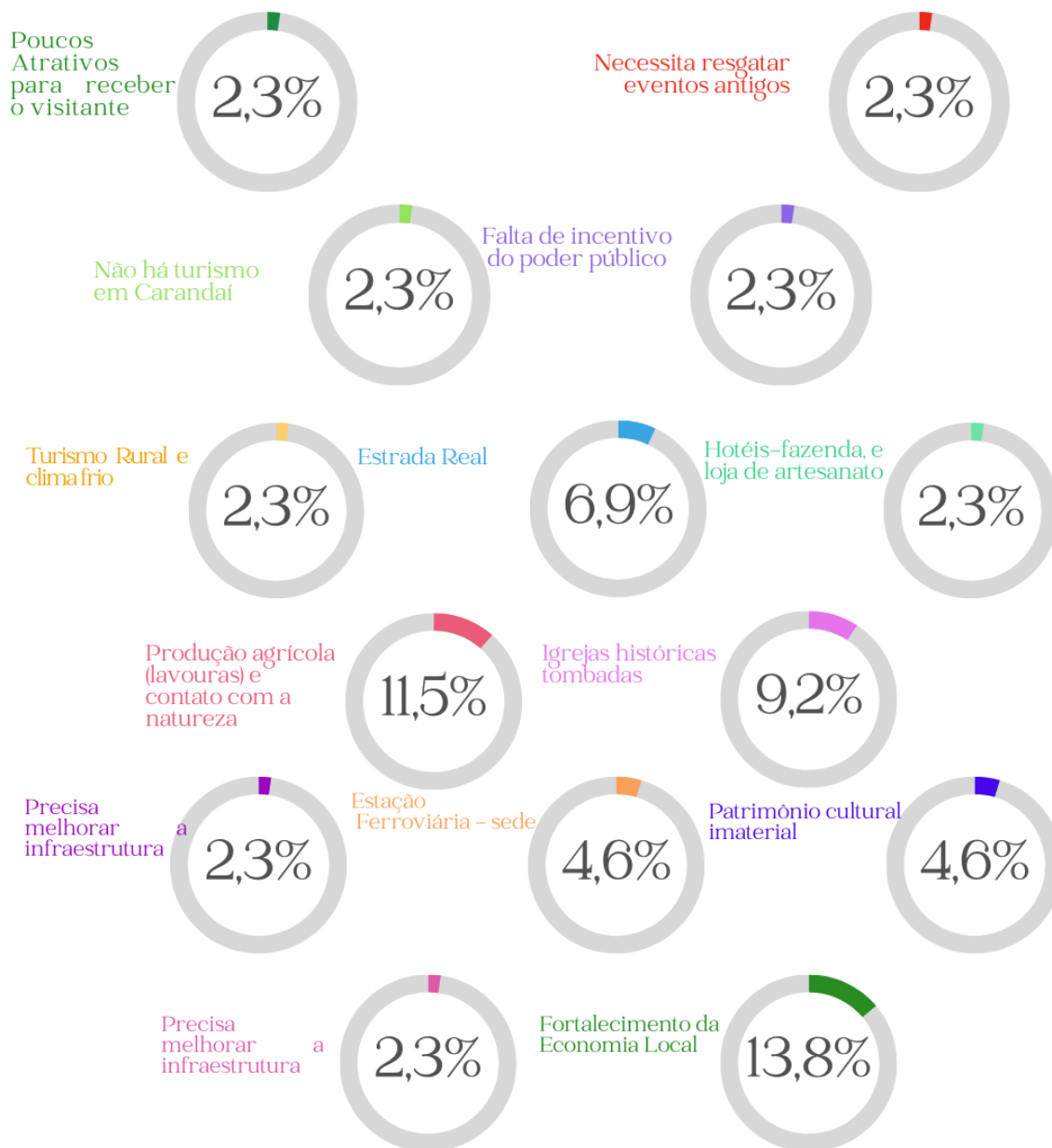


Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

Outro resultado apurado por meio da pesquisa, abordou a visão dos participantes a respeito do turismo em Carandaí. Importante ressaltar que o item evidencia quatro aspectos de grande relevância: o turismo rural e a produção agrícola local, o agronegócio, as igrejas e a Estrada Real que podem contribuir muito para o desenvolvimento da atividade turística. Em contrapartida, os participantes identificaram que a economia local precisa ser fortalecida para a exploração sustentável do potencial existente, cumprindo o objetivo para este item. Percebe-se que a pergunta 6 reafirma a importância da participação social, pelos diferentes olhares dos atores locais que conforme Beni (1998) gera maior integração e fortalecimento do trabalho em rede, o que por sua vez gera produtos diversos e de qualidade.

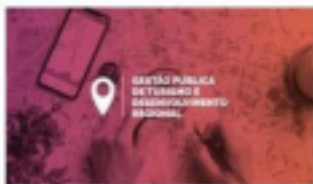


Gráfico 4 - Visão dos participantes sobre o turismo em Carandaí.



Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

A análise também questionou se os participantes acreditavam que a atividade desenvolvida por eles poderia contribuir para desenvolver a economia do turismo em Carandaí, 95,7% (22 respostas) dos participantes demonstraram uma visão otimista quanto a contribuição de seu setor para a atividade. Apenas 1 participante não acredita nesta possibilidade, o que corresponde a 4,3%.



No entanto, apesar de um elevado nível de confiança nas atividades realizadas pelos participantes ser condição necessária para o desenvolvimento turístico, não será suficiente. Cunha, Cunha (2005) destaca que são três os elementos do desenvolvimento local: a sociedade, o ambiente e a economia que estão integrados e se reforçam mutuamente, em um contexto de diversidade social e cultural. Os autores ainda reforçam que a diferenciação produtiva bem como os fatores anteriormente mencionados devem ser utilizados como recursos potenciadores de transformações e desenvolvimento local.

Outro tema abordado no estudo foram os produtos/serviços que cada participante pode oferecer para enriquecer a oferta turística. Considerando que houve repetição de alguns produtos e serviços, foram identificados 15 itens que poderão complementar a oferta turística local, enriquecendo assim a experiência do visitante.

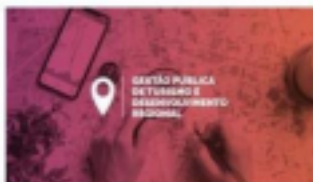
Figura 2 - Qual seria o produto/serviço oferecido por você para alavancar o turismo em Carandaí?



Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

Porém, não bastam apenas serviços diversos, como afirma Beni (2003) é imprescindível que exista articulação entre os agentes e reforça que a cooperação também será decisiva para o funcionamento eficaz do “Sistema de Turismo”. E, como resultado, espera-se o desenvolvimento do turismo em rede, criando consensos, reduzindo conflitos, qualificando os serviços turísticos dentre outros aspectos, culminando em uma experiência turística única para o visitante.

Quanto ao nível de conhecimento do turismo, foi identificado que 100% dos participantes possuem conhecimento básico sobre turismo. Esta resposta mostra que apesar do conhecimento básico é preciso evoluir na sensibilização e conscientização dos atores locais. Beni (1998) trata sobre a interação entre os vários subsistemas que resultam do sistema de turismo, partindo desse conhecimento básico é possível criar um



planejamento conjunto abarcando ações que irão gerar ganhos coletivos para o trade unindo setor público, privado e comunidade - terceiro setor. Como consequência, cria-se uma estrutura para a governança do turismo em Carandaí.

Logo após a atuação em rede foi avaliada e teve objetivo identificar se os participantes possuíam alguma parceria com outros empreendimentos, foi apurado que apenas 7 participantes, ou seja, 30,4% possuíam alguma parceria. E um número expressivo 69,6% não possuíam nenhuma parceria, resultado que intensifica a necessidade de ações e projetos coletivos no turismo de modo a amenizar este cenário.

Considerando esta análise é possível identificar que de acordo com a definição de *cluster de turismo* os empreendimentos que participaram da pesquisa apesar de sua proximidade e similaridades, atualmente não caracterizam um *cluster*. Porter (1990, p.168) destaca a importância da aliança entre empresas e a junção de forças em determinado setor como elemento para a competitividade. Anos depois, Porter (1998, p. 77-90) define *cluster* como um “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Não basta proximidade geográfica para articulação entre os empreendimentos, o que descarta a existência de um *cluster* atualmente no recorte geográfico estudado, não descartando a formação de uma rede ou arranjo produtivo local - APL.

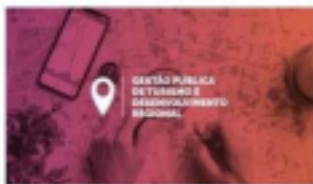
Especificamente, a definição de Beni (2003, p.74) trata sobre o *cluster* na ótica do turismo pode ser expressa da seguinte forma:

Cluster de turismo é o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas.

Foram abordados outros aspectos do trabalho em rede em que se questionou se os participantes enxergavam este como uma ferramenta para fortalecimento da economia local. Esta análise trouxe um ótimo resultado, em que 100% dos participantes enxergam o trabalho em rede essencial para o município de Carandaí. Considerando este ainda determinante para a evolução da economia local no âmbito do turismo.

A atuação em rede na visão dos participantes é primordial para o fortalecimento da economia no município de Carandaí. Além do *cluster*, a atuação cooperada e o arranjo produtivo local - APL, podem ser elementos importantes para a promoção da competitividade na região estudada. Para Vizzotto (2014), às redes também são resultado da união de organizações diferentes com objetivos comuns, que juntas formam uma outra organização mais complexa, possuindo elementos como estrutura, cultura e valores organizacionais.

Ademais, as redes funcionam como estimuladoras da cooperação entre empresas, poder público e sociedade civil, compartilhando recursos e benefícios, diferentemente do *cluster* que abrange somente pessoas jurídicas-empresas. Ao considerar os dados obtidos por meio da pesquisa, é possível identificar que a realidade local se aproxima mais de uma rede ou arranjo produtivo local - APL, devido ao baixo



comprometimento entre os atores atualmente, mas considerando suas expectativas sobre o cenário futuro.

É importante salientar que independente de cluster, rede ou apl, são necessários esforços e compromisso coletivo dos atores, sendo estes uma ferramenta de desenvolvimento endógeno. Além da interação entre os atores locais é preciso buscar a excelência da relação comunidade receptora x turista, Ruschmann (2001, p. 69) ressalta que a relação turista e meio ambiente local deve ser harmoniosa.

Ao tratar o trabalho em rede também é preciso analisar o nível de interação entre os atores locais atualmente. Diante dos resultados constatou-se que 09 participantes que correspondem à 39,1% responderam que não há envolvimento, 14 participantes que correspondem a 60,9% responderam que há envolvimento médio, e nenhum classificou o envolvimento como alto. Sendo possível mensurar que o envolvimento atual é médio, satisfatório e que precisa ser melhorado por meio de atitudes coletivas.

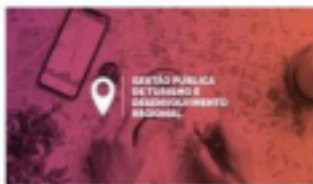
Constatou-se que não há um alto grau de envolvimento entre os atores locais, descartando atualmente a existência do *cluster*. Da mesma forma, o grau médio identificado pelos respondentes reforça que de certo modo há uma rede entre os integrantes com diversos segmentos do turismo, de média complexidade e médio envolvimento. No futuro tal rede poderá ser aprimorada tornando-se um APL, com ações estratégicas, busca pela inovação, eficiência e sustentabilidade. É característica do APL, além das empresas e sociedade civil, a integração do poder público o que o torna ainda mais próximo de políticas públicas do setor.

No entanto, segundo Velasco Gonzalez (2013) apud Coutinho, Nóbrega, (2019) existem muitos desafios no turismo em virtude de suas peculiaridades, e da diversidade de interesses envolvidos na atividade, justificando assim ações compartilhadas. A rede existente no recorte geográfico estudado possui grande potencial para se tornar um APL, e assim diversificar ainda mais a atividade, descentralizando benefícios por meio de um comprometimento coletivo. Para o melhor desempenho das atividades do arranjo produtivo local é de suma importância a criação de um planejamento estratégico que considere todos interesses e de um modo equilibrado construa ações coletivas, que deverão ser monitoradas ao longo do tempo.

A união entre empresas por meio de rede ou APL, irá nortear a competitividade no recorte geográfico valorizando os produtos e serviços ofertados.

Silva (2004, p. 374) define a competitividade da seguinte maneira:

Competitividade no turismo é a capacidade dos agentes de interferir nas atividades do turismo de interferir em um país, região ou zona turística, para atingir suas metas acima da média do setor de uma forma sustentada e sustentável, o que pode ser alcançado por concessões lucrativamente financiadas acima da média do setor, e por ganhos sociais e ambientais como consequência de intervenções de organizações e instituições públicas, além de obter a máxima satisfação do turista. Assim, o objetivo último da competitividade é atender da melhor forma possível às expectativas de todos os agentes que participam na atividade de turismo.

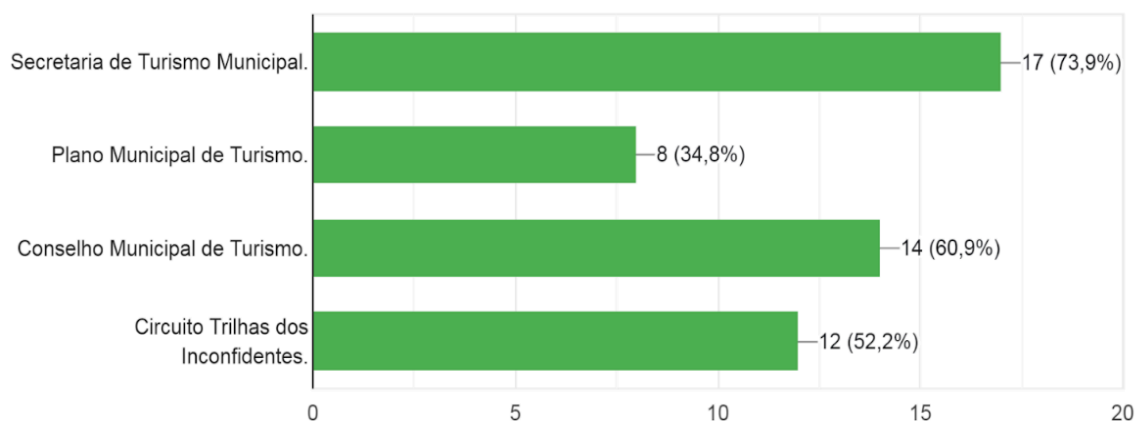


A partir da pesquisa foi possível avaliar também questões importantes do turismo, como a gestão local, planejamento, COMTUR e a atuação da IGR Trilha dos Inconfidentes, como apresentado no Gráfico 9 abaixo.

Gráfico 5 - Nível de conhecimento dos participantes dos temas abaixo.

Sobre qual ou quais dos itens abaixo você já teve conhecimento:

23 respostas

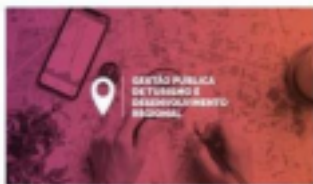


Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

Foi possível identificar que um número expressivo de participantes (73,9%) possui conhecimento da Secretaria de Turismo Municipal, porém vale a pena ressaltar que a meta deverá atingir a 100% em todas as áreas mencionadas. Quanto maior a informação, maior a sensibilização, maior o interesse e conseqüentemente os ganhos coletivos através de uma rede.

É crucial mencionar que o envolvimento do poder público é decisivo para a formação de um APL. Para Cassiolato e Lastres (2003) os arranjos produtivos locais "...são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes". A integração destes fatores com maior comprometimento transforma um rede com determinada finalidade em um arranjo produtivo local com maior foco em resultados.

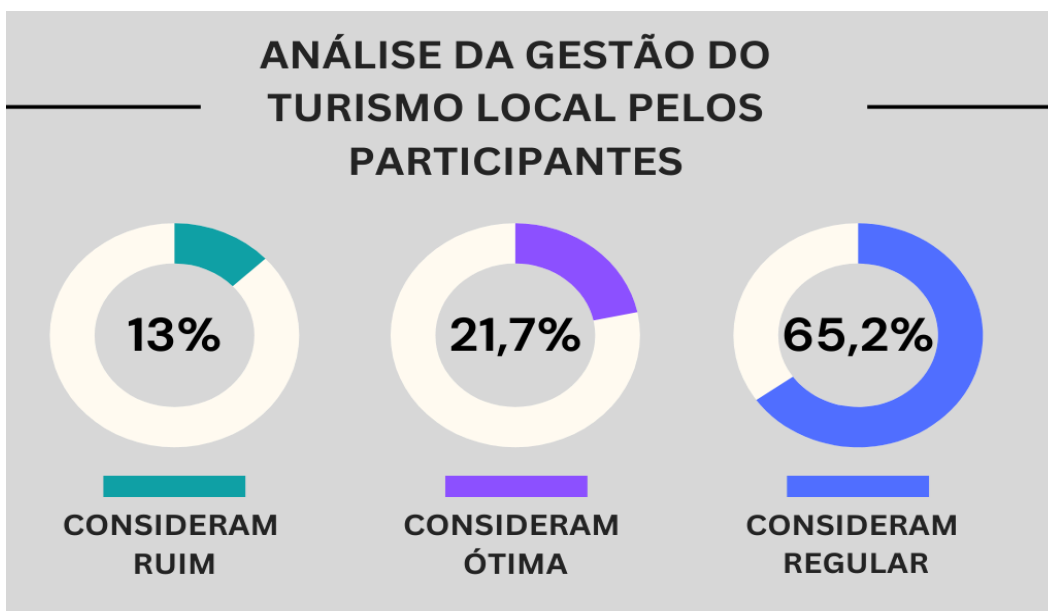
Para complementar o trabalho a que também trouxe uma análise da gestão pública local pelos participantes, que identificou 13% (03 respostas) que a consideram ruim e que precisa melhorar muito; 21,7% (05 respostas) a consideram ótima e possui muito interesse e 65,2% a consideram regular - possui interesse mas poderia ser melhor. O resultado é mediano e precisa melhorar, a gestão pública local precisa dinamizar a



atuação inserindo a discussão do turismo também em outros momentos, pois o ato de planejar a atividade é intrínseco ao poder público.

Os autores Beni (1998) e Barreto, (1991) descreveram de maneira diferente a 1ª etapa do planejamento, mas o objetivo geral é conhecer o território de estudo. Além disso, reforçam que nesta etapa existem atores privados, comunidade e terceiro setor e atores públicos que são responsáveis pela construção das políticas públicas, realização de ações que norteiam o processo de desenvolvimento da atividade. Dessa forma o engajamento do poder público em Carandaí precisa ir além da parte teórica e se mostrar presente na prática, fortalecendo a construção coletiva do turismo.

Gráfico 6 - Avaliação dos participantes quanto à gestão pública local



Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

Quando questionados sobre suas principais necessidades, 8,7% (02 participantes) mencionaram a necessidade de oferecer informações sobre a cidade, 39,1% (09 participantes) citaram a necessidade de melhorar o marketing do negócio, empreendimento/outros e por fim 52,2% (12 participantes) citaram formar parceiros locais oferecendo mais serviços para o turista. O resultado reforça a importância e a necessidade das parcerias e demonstra que o participante passou a ver este fator importante, para oferecer um produto aprimorado ao turista. Sendo necessário um incentivo do poder público para esta finalidade, e desenvolvimento de projetos futuros. Para consolidar o turismo é necessária uma estrutura administrativa que pressupõe a existência de uma rede de colaboração, como apresentado por Nóbrega (2019, p.56):

tem-se como benefício da governança turística a eficiência, a eficácia, a equidade, a transparência, a accountability, a cooperação e legitimidade da participação social nas decisões coletivas por meio da democracia política com a representação de diversos interesses.



A estrutura consolida a parceria que é necessária, pois um atrativo só não é capaz de se desenvolver sozinho, mas com esforços e estratégias coletivas, formação de parcerias o turismo terá maiores oportunidades de crescimento. E assim estrutura-se as parcerias, cria-se um produto, gera informação padronizada e um marketing eficaz valorizando as potencialidades de Carandaí.

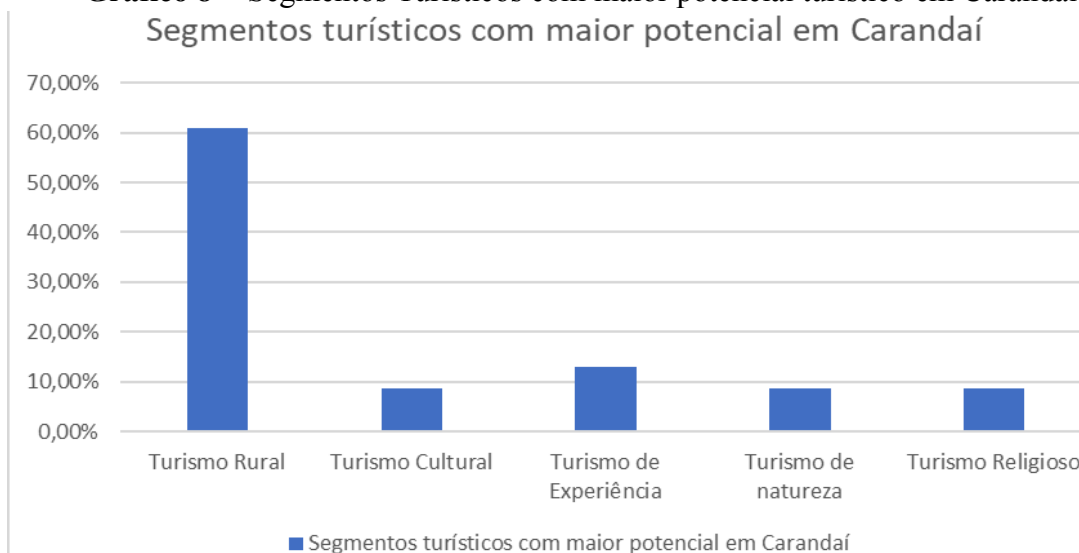
Gráfico 7 - Principais interesses dos participantes.

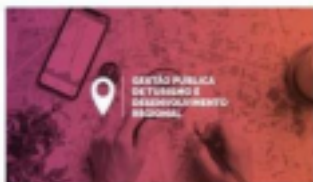


Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

A pesquisa propôs uma análise dos participantes quanto ao segmento com maior potencial em Carandaí, como apresentado graficamente a seguir. Com base na mensuração do gráfico anterior foi possível identificar que 60,9% dos participantes veem no turismo rural o segmento com mais potencial para Carandaí. Mais uma vez confirmando fatores já mencionados na análise S.W.O.T que considerava o turismo rural uma força no recorte geográfico estudado.

Gráfico 8 - Segmentos Turísticos com maior potencial turístico em Carandaí
Segmentos turísticos com maior potencial em Carandaí





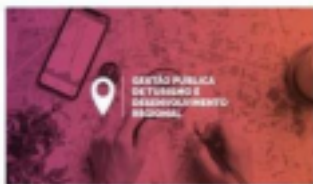
Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

Para Beni (1998, p. 36) o conceito básico de turismo centra-se no “estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, e ele e a indústria, geram sobre os ambientes físicos, econômicos e socioculturais da comunidade receptora”. Hoje o estudo se amplia ainda mais com novas modalidades surgindo. O turismo rural tem crescido muito no interior junto ao turismo de experiência, segmentos que foram impulsionados pela pandemia de Covid-19.

Esta análise consolida o que foi abordado no PMT 2022-2026, que reforça o setor como um dos principais do município de Carandaí, sendo o segmento uma importante fonte de renda para pequenas propriedades rurais e agricultura familiar no município.

Carandaí por anos foi considerada o “Celeiro de Minas” devido à grande produção de hortifrutigranjeiros e por ser o maior abastecedor do Ceasa Minas, o título esteve presente na cidade por décadas, inclusive nos grandes eventos. Porém ao longo dos anos, a imagem foi se perdendo gerando o questionamento, se a cidade permanecia como Celeiro de Minas ou não. Desse modo, a pergunta 17 aborda também o pertencimento dos participantes da pesquisa quanto a esta identidade. Quando questionados sobre como seria possível resgatar o título “Carandaí O Celeiro de Minas” os participantes apresentaram várias sugestões, como se segue abaixo:

- Fomentar o turismo rural;
- Trabalhar o marketing e criação de um roteiro turístico de experiência nas lavouras da cidade;
- Maior capacitação do homem do campo e fortalecimento da agricultura local;
- Diversificação das atividades e marketing;
- Eventos com envolvimento do agronegócio, apoio a eventos particulares e incentivo aos pequenos negócios;
- Resgatar e divulgar a imagem o “Carandaí O Celeiro de Minas”, defini-la como uma marca da cidade;
- Através do incentivo aos turistas a conhecerem as atividades rurais e de uma maior divulgação das atividades e atrativos;
- Revitalizar a conexão do pequeno produtor com a cidade, ampliando a feira livre aos sábados;
- Aumentar a participação e o envolvimento do COMTUR nesta questão;
- Fortalecendo as cooperativas, melhorando os acessos das áreas rurais;
- Investimento na agricultura;
- Investimento em infraestrutura;
- Maior interesse do poder público;
- Fortalecer o comércio local;
- Criar eventos em locais históricos;
- Estimular parcerias para o fortalecimento desta identidade;
- Ter maior envolvimento entre os setores.

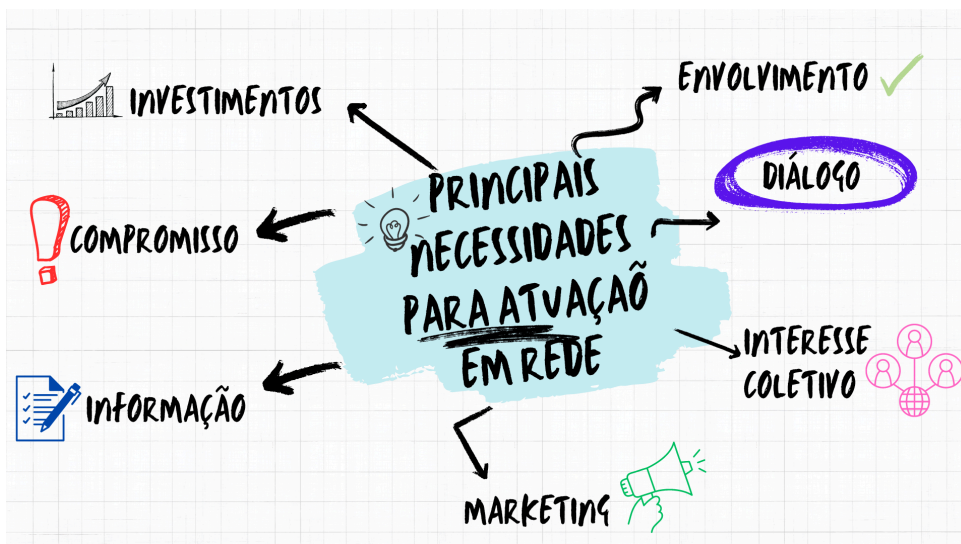


Os participantes teceram sugestões para resgatar essa identidade, pois acredita-se que é possível através das ações corretas, uma missão que deve ser iniciada pelo poder público local e compartilhada com os carandaienses. Tem-se dessa forma um diagnóstico dos participantes quanto ao “Celeiro de Minas” e ao mesmo tempo a definição de que esta missão de resgate do título deve ser iniciada pelo poder público com base na visão dos participantes. Diante das variadas respostas, os atores locais precisam compreender seus papéis, pois são corresponsáveis pelo desenvolvimento sustentável do turismo (Beni, 1998).

Quanto ao interesse dos participantes em atuar em rede, 30,4% (07 participantes) responderam talvez, e 69,6% (16 participantes) responderam sim. Um resultado positivo, que reflete o interesse em ações cooperadas a nível local, o que deverá estimulado pelos gestores locais em prol do desenvolvimento econômico da cidade. A atuação em rede constitui um importante elemento para a competitividade que pressupõe ações cooperadas, o modelo é essencial para promover um desenvolvimento endógeno. Os autores Coutinho e Nóbrega (2019) afirmam que é a partir de oportunidades que são ofertadas à comunidade local que é possível chegar ao desenvolvimento do turismo.

Além do interesse em atuar em grupo para fortalecimento do turismo, existem necessidades e compromissos para o bom andamento da cadeia produtiva do turismo. Os participantes mencionaram que o diálogo é fundamental, bem como o envolvimento e comprometimento de todos. Porém antes de qualquer interação entre os atores, foi mencionada também a necessidade de interesse dos empreendedores, dos setores, no turismo. Além disso, um participante citou “Necessidade dos empreendedores se convencerem da importância dela” a estrutura em rede ainda é muito desvalorizada, pois a luta pela competitividade tem sido sozinha, quando na verdade a atuação em rede permitirá o alcance de objetivos coletivos dividindo também responsabilidades.

Figura 3 - Mapa mental das necessidades existentes hoje para a atuação em rede





Fonte: Resultados da pesquisa realizada pela autora do trabalho ano 2024.

Outra importante colocação foi “planejamento estratégico de turismo de Carandaí”, de fato existe um Plano Municipal de Turismo que deve ser compartilhado, bem como seu plano de trabalho, pois este fator traria embasamento para ações coletivas. Foram relatados como itens necessários para a atuação em rede: disseminação do conhecimento de como fazer, cursos e reuniões com os comércios da cidade, ter uma liderança que inicie este processo. Este fator demonstra várias iniciativas que podem ser estimuladas pela a gestão municipal para incentivar o trabalho em rede, o que a longo prazo irá consolidar o turismo no município de Carandaí.

Outro ponto reforçado pelos participantes foi a necessidade de propagandas, investimentos, incentivo do poder público e apoio para investir onde há maior potencial no turismo em Carandaí. Importante ressaltar que o primeiro passo seria a sensibilização, a estruturação e a construção coletiva de ações e posteriormente a promoção e o fortalecimento do turismo. Beni (2003), reforça que a articulação entre os agentes e a cooperação serão fatores decisivos para o funcionamento do Sistema de Turismo, abaixo destacam -se alguns benefícios da atuação em rede:

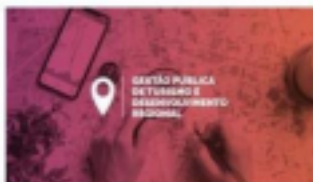
- Criação de consensos;
- Redução de conflitos;
- Aumento da competitividade;
- Oportunidades de qualificação e inovação;
- Maior eficiência e qualidade dos serviços prestados/oferecidos;
- Para o turista uma experiência positiva.

A questão final da pesquisa avaliou o interesse dos participantes em receber informações futuras para a criação e atuação em rede, e 95,7% responderam “sim”, um resultado que atingiu os objetivos propostos ao final da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi capaz de analisar de forma sistêmica a interação entre os principais atores ligados direta e indiretamente ao turismo em Carandaí. A revisão bibliográfica embasou a pesquisa de forma sólida, porém não houve grande adesão em virtude da limitação de prazos. Apesar deste fato ter sido um entrave na realização do estudo, os dados obtidos foram satisfatórios e corroboraram para uma pesquisa aprofundada que pudesse responder qual a atual situação do município de Carandaí quanto a possível atuação em rede no turismo. Ao longo da análise de dados, foi possível identificar que atualmente o município não possui uma interação avançada entre o grupo de empresas, caracterizando a existência de um *cluster* de turismo.

Como conclusão é notável a existência de um envolvimento de grau médio entre estabelecimentos de hospedagem, alimentação, artesanato, propriedades rurais e poder público, caracterizando uma rede de média complexidade. Este resultado não descarta a evolução do grupo para um arranjo produtivo local, pois o início deste estudo poderá



contribuir para a promoção do fortalecimento da cadeia produtiva do turismo em Carandaí, com enfoque na competitividade na busca por um melhor posicionamento no setor.

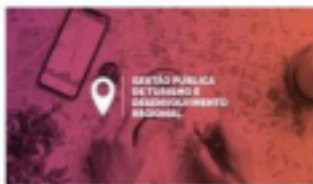
O presente estudo não se limita neste trabalho e não esgota as possibilidades, uma vez que será importante acompanhar o grupo formado de maneira indireta, para verificar sua evolução, conquistas e entraves coletivos. No futuro, o estudo poderá ser ampliado com a finalidade de verificar o desempenho dos atores locais, reforçando que o estudo atual teve como objetivo identificar os principais entraves e oportunidades para o desenvolvimento do turismo local por meio da atuação integrada. O que poderá ser continuado em outro momento em virtude do interesse na atuação em rede, já identificado após realização de questionários com os stakeholders locais..

Para fortalecer a rede existente que detém grande potencial, é necessário um esforço coletivo em especial do poder público com ações de sensibilização com os atores locais, e profissionalização dos serviços existentes. Fornecer a mesma oportunidade e informação para todos, em especial quanto à informação turística que hoje é inexistente, não havendo uma informação clara e convidativa para promover o município de Carandaí. Ao padronizar ações de conscientização, capacitação e informação ampliando canais de marketing, acredita-se que será um início para consolidar o trabalho em rede entre os representantes aqui analisados.



REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. M. & DREDGE, D. **Tourism development, policy and planning in Brazil**, in **Lohmann, G. and Dredge, D. (Eds)**, *Tourism in Brazil: Environment, Management and Segments*, (pp. 17-29). Routledge, New York. 2012.
- BARRETO, M. **Planejamento e Organização em Turismo**. Campinas. Papirus, 1991.
- BENI, M.C. **Globalização do Turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 1. Ed. São Paulo: Aleph. 2003.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac, 1998.
- Beni, M. C. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Barueri, SP: Manole. 2012.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo**. Disponível em <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=107> 2017. Acesso em: 02 mar. 2024.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010**. Brasília, 2007-a. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/ebook/index.html> Acesso em: 02 de mar. de 2024.
- CARTILHA TURISMO RESPONSÁVEL NO BRASIL**. Tendências, Estratégias, e fomento em sustentabilidade, turismo de base comunitária e segurança turística https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/turismo-responsavel/copy_of_EBOOKTURISMORESPONSVEL_VERSOFINAL_18082023.pdf
- COUTINHO, A. C. A.; NÓBREGA, W. R. de M. . **Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea**. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 13(3), 55–70. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1543>, 2019.
- COUTINHO, A. C. A.; NÓBREGA, W. R. de M. (2019) apud Velasco Gonzalez, M. **Gestión pública Del turismo. La gobernanza**. In Fernández, J. & Sánchez, Y. (Eds.). *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, 2013.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. BRENT. **Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity**. *Journal of Business Research*, v. 44, n. 3, p. 137–152, mar. 2019.
- CUNHA, S. K. da .; CUNHA, J. C. da . **Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no**



desenvolvimento local. *Revista De Administração Contemporânea*, 9(spe2), 63–79. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000600006>, 2005.

CUNHA, S. K. da .; CUNHA, J. C. da . (2005). Apud. MONFORT M., V.M. **Competitividad y factores críticos de êxito em La “hotelería de litoral”: experiência de los destinos turísticos Benidorm y Peníscola**. Tesis Doctoral – Universidad de Valência – Espanha: Biblioteca Virtual Miguel Cervantes, FITUR/IFEMA. 2000. Disponível em: <HTTP://www.cervantes.com/fichaobra.html?Ret=2019>.

CUNHA, S. K. da .; CUNHA, J. C. da .. (2005). Apud. ZACARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. 4ª. Ed. São Paulo: Saraiva. 2004. Cap. 13. P. 187-208.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, p. 369–414, out. 2003.

ENRIGHT, M. J.; NEWTON, J. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. **Tourism Management**, v. 25, n. 6, p. 777–788, 2004.

FAYOS - Sola, E., Da Silva, J. A. M., & Jafari, J. **Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications**: Emerald Group Publishing. 2012.

GALDÁMEZ. E,V. C; CARPINETTI. L,C,R e GEROLAMO. M,C. **Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais**. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan.-mar. 2009.

GIL, A. C., OLIVA, E. de C., & SILVA, E. C. da.. **TURISMO E REGIONALIDADE**. *Turismo: Visão E Ação*, 11(1), 92–111. Disponível em: <https://doi.org/10.14210/rtva.v11n1>. 2009.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Thomson. 2003.

ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE DO TURISMO NACIONAL (Recurso eletrônico): destinos indutores do desenvolvimento turístico regional : relatório Brasil 2014 / Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa. – Brasília, DF : SEBRAE, 2014
Lei Complementar Municipal 049/06 - Plano Diretor de Carandaí.

LASTRES, H.M. M E CASSIOLATO, J.E. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local** (Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003.ORGANIZAÇÃO

MUNDIAL DO TURISMO. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca: 1ª edição de 1 janeiro de 2001.

MINAS GERAIS. **Política de Regionalização do Turismo em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura e Turismo. Disponível em:<<https://www.secult.mg.gov.br/programas-e-acoes/regionalizacao#>>. 2011. Acesso em: 18 nov. 2016.



PETROCCHI, M. **Turismo, Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, M.E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, p. 168. 1990.

PINTO, G. **Os 20 Anos da Declaração da Cidade do Cabo sobre Turismo Responsável nos Destinos e os Prêmios de Turismo Responsável da WTM Latin America**. WTBM, Global Hub, 14 fev. 2022. Disponível em: <https://hub.wtm.com/pt/artigos/turismo-responsavel/os-20-anos-da-declaracao-da-cidade-do-cabo-sobreturismo-responsavel-nos-destinos-e-os-premios-de-turismo-responsavel-da-wtmlatin-america/>. Acesso em: 02 mar. 2024.

_____. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Revisão vol. 76 nº 6, p. 77-90.1998.

RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. 7. Ed. Campinas: Papyrus, 2001 cap. 3.

RUSCHMANN, D. van de M. **A Experiência do Turismo Ecológico no Brasil: Um Novo Nicho de Mercado ou um Esforço para Atingir a Sustentabilidade**. *Turismo: Visão E Ação*, 2(5), 81, 2000. <https://doi.org/10.14210/rtva.v2n5.p81>.

SETTE, I. R., SANTOS, G. E. de O., & UVINHA, R. R. **Modelos de Competitividade de destinos turísticos: evolução e críticas**. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 11 (julho 2017): 92-115. Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit/article/view/4517>.

SILVA, J. A. S. **Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em Cluster**. 2004, 480f. Tese (Doutorado em Geografia.) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. USP, São Paulo.

VIZZOTO, A.D. **Redes interorganizacionais e as organizações individuais: transposição da cultura coletiva para a perspectiva organizacional**. Manancial - Repositório Digital da UFSM, 2014.