

## PLANEJAMENTO, COMPETITIVIDADE E GESTÃO DO TURISMO EM OURO PRETO - BRASIL

### PLANNING, COMPETITIVENESS AND TOURISM MANAGEMENT IN OURO PRETO – BRASIL

**Daniela Fantoni Alvares**

PhD, Professor, Brasília Federal Institute of Education, Science and Technology

[danifantoni@hotmail.com](mailto:danifantoni@hotmail.com)

**Júlia Maria Brandão Barbosa Lourenço**

PhD, Assistant Professor, University of Minho

[jloure@civil.uminho.pt](mailto:jloure@civil.uminho.pt)

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivos realizar uma análise sobre o planejamento e a gestão do turismo na cidade de Ouro Preto, localizada na região sudeste do Brasil. Destaca-se que almeja, ainda, com este artigo apresentar as inovações com incidência direta na atividade turística percebidas nesta localidade, sendo que estas inovações contribuem para o aumento da competitividade do referido destino. Neste sentido, realizou-se visitas de estudo, coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas e, a partir da análise de dados, realizou-se uma reflexão sobre a gestão turística e a competitividade nessa localidade. Entre os resultados da pesquisa, destaca-se que ainda há campo para inovar e que entre as inovações detectadas, deve-se se atentar para a continuidade de programas que possuem diferencial inovador, como, por exemplo, o Programa Estados Integrados pelos Roteiros do Brasil. Em relação aos resultados do estudo sobre os 65 destinos indutores do turismo no país, em específico as análise sobre Ouro Preto, estes indicam que há melhorias a serem realizadas para alcançar um melhor nível de competitividade. Por fim, enfatiza-se que é recomendável que os gestores públicos invistam em uma maior profissionalização do planejamento e da gestão do turismo no destino em análise.

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Turismo, Competitividade, Planejamento, Inovação.

### ABSTRACT

This article aims to perform an analysis on the planning and management of tourism in Ouro Preto, located in southeastern Brazil. It also aims at presenting the innovations with a direct impact on tourism perceived in this town taking into account that these innovations contribute to improve the competitiveness of that destination. In order to achieve our goals, we carried out a study visit, data collection, and semi-structured interviews. Based on data analysis, we performed discussions on tourism management and competitiveness in this destination. Survey results point out that there is still field to innovate and that one of the detected perceived innovations is the continuity of innovative programmes like the Integrated States Routes Programme of Brazil. Regarding the results of the study on 65 tourism destinations in the country, in particular the analysis of Ouro Preto, these indicate that there are improvements to be made to achieve a better level of competitiveness. Finally, we emphasize that it is recommended that policy makers should take a more professional approach in planning and managing tourism in this destination.

## KEYWORDS

Tourism Management, Competitiveness, Planning, Innovation.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem a intenção de debater a respeito do planejamento e gestão do turismo, assim como sobre as ações públicas e privadas realizadas no que se refere às inovações com incidência direta na atividade turística, no destino de Ouro Preto. A localidade em questão está situada no estado de Minas Gerais, na região sudeste do Brasil, sendo que se observa que as inovações detectadas estão diretamente relacionadas a uma melhor estruturação do turismo, assim como ao aumento da competitividade desse destino.

O órgão responsável pelo turismo em Ouro Preto, em nível municipal, é a Secretaria Municipal de Cultura e Turismo e, em âmbito estadual, é a Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais – Setur. Um dos Programas Estaduais que possui incidência no destino de Ouro Preto é política pública dos circuitos turísticos, sendo que o destino em questão integra o Circuito do Ouro. Os circuitos são “... o conjunto de municípios de uma mesma região, com afinidades culturais, sociais e econômicas que se unem para organizar e desenvolver a atividade turística regional de forma sustentável, através da integração contínua dos municípios, consolidando uma atividade regional (Setur, 2003).

As políticas públicas elaboradas, assim como as ações do poder público e da iniciativa privada, ambas relacionadas com a atividade turística em Ouro Preto, serão elementos de análise neste artigo. Além disso, um estudo sobre competitividade de destinos turísticos realizado no Brasil, no ano de 2008, será apresentado, assim como se debaterá a respeito das inovações que possuem impacto direto sobre o turismo. Desta forma, apresenta-se, a seguir, os objetivos do artigo, a metodologia adotada, o marco teórico, os resultados obtidos e, por fim, as conclusões.

## 2. OBJETIVOS

O presente artigo tem como objetivos realizar uma análise sobre o planejamento e a gestão do turismo na cidade de Ouro Preto, assim como apresentar as inovações com incidência direta na atividade turística percebidas nesta localidade, sendo que estas inovações contribuem para o aumento da competitividade desse destino.

## 3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados foram os seguintes. Em um primeiro momento, partiu-se da análise documental para a compilação de dados referentes ao destino de Ouro Preto. O levantamento inicial de dados se ateve aos planos elaborados; as políticas públicas vigentes; aos relatórios de atividades desenvolvidas pelo poder público; aos livros, as teses e as monografias sobre esse destino; assim como dados disponibilizados pela internet.

Em um segundo momento, foram realizadas visitas de estudo com aplicação de entrevistas semi-estruturadas aos gestores públicos dos seguintes órgãos: a Secretaria de Estado do Turismo de Minas

Gerais – Setur; a Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Ouro Preto e o Arquivo Público de Ouro Preto.

Em um terceiro momento, realizou-se análise dos dados obtidos com a intenção de refletir sobre o planejamento e a gestão do turismo no destino em análise, além de discorrer sobre as inovações com incidência direta no turismo e os reflexos para a competitividade do destino. Destaca-se que as inovações percebidas em Ouro Preto foram agrupadas para fins metodológicos em: (i) novos empreendimentos, produtos e/ou serviços que despontaram, (ii) requalificação de produtos turísticos, assim como de áreas de interesse histórico/turístico, (iii) melhoria da qualidade de serviços/produtos turísticos, (iv) programas de certificação com impacto direto na atividade turística, (v) incremento das ações de marketing de destinos turísticos e (vi) análises do ponto de vista estratégico e dos sistemas de gestão do turismo.

#### 4. MARCO TEÓRICO

O planejamento turístico é o ato de definir os objetivos a alcançar, estipular a forma de atingir as metas propostas e monitorar a implementação para o desenvolvimento de destinos turísticos. Dentre os elementos críticos que determinam o sucesso de um destino, o planejamento é o que mais se destaca (Costa, 2001).

Quando se trata da atividade turística e do território onde esta se desenvolve, a falta de planejamento pode ocasionar perdas irreversíveis. Destinos turísticos que não utilizam os benefícios advindos do planejamento sentem com certa frequência problemas de origem ambiental e/ou social e não podem competir efetivamente com destinos planejados (Inskeep, 1994). Ainda neste sentido, Corak (2006) estabelece que é preciso uma abordagem planejada do turismo, ou seja, é necessário planejar a atividade em contraposição ao crescimento espontâneo.

Um aspecto relevante para o incremento da atividade turística é o processo de inovação. A inovação nas empresas pode ser considerada pela transformação de inputs em outputs de mais valor (Nobrega e Lima, 2010), sendo que a lógica empresarial se aplica a gestão turística. Um exemplo da inovação turística é a potencialização de atrativos em produtos turísticos com valor agregado, a partir de ações, projetos ou programas inovadores. Neste âmbito, as políticas públicas vêm regulamentar e estabelecer formas para a implementação de ações, projetos ou programas, sendo que estas têm por objetivo o bem comum e o atendimento das necessidades da sociedade, estando orientadas no sentido de satisfazer os interesses públicos (Dias, 2003). As políticas públicas podem ser entendidas, ainda, como ferramentas governamentais de planejamento, pelas quais são determinadas normas, regras, estratégias e metas para atingir determinados objetivos traçados.

As políticas públicas de turismo são formadas por um conjunto de intenções, diretrizes e estratégias estabelecidas pelo poder público com o intuito de potencializar o desenvolvimento da atividade turística em um determinado território (Cruz, 2000). Essas políticas têm vindo a ganhar, recentemente, maior representatividade, em várias partes do mundo. No caso Brasileiro, este fato evidencia-se pela criação de Secretarias Estaduais/Municipais de Turismo e do Ministério do Turismo – MTur, assim como de políticas, planos e programas específicos com enfoque no desenvolvimento da atividade no país.

A gestão do turismo, a partir da ação interventora do Estado, é condição *sine qua non*, para o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos, sendo esta máxima fundamentada por autores como Cooper (2001) e Beni (2001). De acordo com Cruz (2000), quando o poder público não assume

as funções que lhes são atribuídas, o interesse individual pode prevalecer em detrimento dos interesses comuns, ocasionando problemas e desequilíbrios nos destinos turísticos. Neste sentido, enfatiza-se a relevância do poder público na regulamentação e na fiscalização, tanto da atividade turística, assim como do patrimônio cultural.

"O Estado, em âmbito federal, estadual ou municipal, possui um papel fundamental no fomento da atividade turística, seja na disponibilização e orientação à iniciativa privada ao acesso a crédito; na captação de investimentos para uma determinada localidade; na promoção de incentivos fiscais e na desoneração tributária, sendo que todas essas estratégias visam induzir o aumento da competitividade" (MTur e FGV, 2010). Ainda neste âmbito, os governos, ao vislumbrarem o nível e o tipo de desenvolvimento desejado para a atividade turística, devem recorrer a instrumentos de políticas públicas que privilegiem, ao mesmo tempo, a sustentabilidade e o aumento da competitividade (MTur, FGV e Sebrae, 2008).

"A conceituação para o termo competitividade não possui consenso na literatura, sendo que diversos autores divergem sobre conceitos, abordagens metodológicas e formas de mensuração. A competitividade pode ser compreendida sob inúmeros enfoques, a saber, competitividade de empresas, de grupos de empresas, de regiões, de países ou de blocos específicos" (Costa, 2005). Neste artigo, será considerada a competitividade de regiões, especificamente, de um destino turístico.

A vantagem competitiva no setor turístico é alcançada a partir do momento que um destino turístico oferece uma experiência turística superior em relação a outro destino, considerando os turistas potenciais desses destinos (Dwyer e Kim, 2003 apud Costa, 2005). Os aspectos complexos intrinsecamente relacionados à vantagem competitiva de determinado destino turístico, se constituem de alguns elementos, entre estes, estruturais, políticos, econômicos, ambientais e relativos à oferta turística. Quando todos esses elementos se combinam de forma "ótima", há uma maior probabilidade de um destino ser competitivo em relação a outro.

Ao abordar a temática da competitividade, é necessário analisar outro campo do conhecimento correlato, a saber, a inovação. A inovação vem despertando interesse, em várias partes do mundo, e instrumentos específicos tem sido criados para o fomento do processo de inovação turística (MTur/CGEE, 2007). A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE, categoriza as inovações em quatro grandes grupos, a saber, inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing (Carvalho, 2009). Destaca-se que as inovações com incidência direta na atividade turística podem se inserir nesses quatro grupos, dependendo do tipo de inovação detectada em um destino turístico.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Ao contextualizar o planejamento e a gestão do turismo em Ouro Preto, observa-se o seguinte panorama. No que tange à elaboração de planos, constata-se que, em nível municipal, nunca foi produzido um plano para o turismo elaborado pela administração pública. Enfatiza-se que em 1996, a atividade é citada no Plano Diretor, e no período 1994-1996 é elaborado o Plano de Turismo para Ouro Preto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Sebrae. Em relação aos programas, ressalta-se a inserção de Ouro Preto no Programa Estrada Real, em 2000, programa este gerido pelo Instituto Estrada Real – IER, o qual almeja estruturar e divulgar a Estrada Real enquanto produto turístico.

Destaca-se que Ouro Preto, como citado anteriormente, é um dos municípios integrantes do Circuito do Ouro e da Estrada Real, ambos roteiros turísticos de grande relevância para o desenvolvimento da

atividade no Estado de Minas Gerais. Neste contexto, Ouro Preto se beneficia de políticas específicas e de investimentos para suportar as ações dos referidos Circuito e Programa.

A respeito dos estudos realizados em Ouro Preto, base essencial para o planejamento turístico, enfatiza-se (i) os inventários da oferta turística, (ii) o Diagnóstico da Estrada Real, (iii) a pesquisa de avaliação de resultados dos meios de hospedagem e de A&B e (iv) a análise de fluxo e demanda turística.

Em relação à competitividade, reflete-se sobre uma pesquisa realizada pelo MTur, FGV e Sebrae (2008) que avaliou os 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional no Brasil, sendo Ouro Preto considerado um desses destinos. No estudo de competitividade foram definidas cinco macro-dimensões de análise, designadamente, infra-estrutura, turismo, políticas públicas, economia e sustentabilidade, subdivididas em treze dimensões, sendo que para a mensuração de cada uma destas foram utilizados indicadores quantitativos. Definiu-se uma escala de 1 a 100 para mensuração dos quesitos em análise. Em síntese, o 1º nível (0 a 20) representa deficiências no destino, em relação ao elemento em análise, o 2º nível (21 a 40) significa uma situação melhor que a anterior, mas ainda inadequada para a competitividade de um destino, o 3º nível (41 a 60), configura situação regularmente satisfatória, o 4º nível (61 a 80) revela a existência de condições adequadas para o desenvolvimento do turismo e o 5º nível (81 a 100) representa o melhor desempenho que um destino pode alcançar referente ao quesito mensurado. Ressalta-se que para esta pesquisa o 4º nível representa o padrão mínimo de qualidade para a dimensão avaliada, em determinado destino (MTur, FGV e Sebrae, 2008).

A partir de uma análise dos resultados do estudo de competitividade em Ouro Preto (tabela 1), observa-se que a dimensão aspectos culturais foi a única em análise a atingir o 5º nível. A cooperação regional, o marketing e os atrativos turísticos foram os elementos que mais se sobressaíram. Em contrapartida, a infra-estrutura geral, os serviços e equipamentos turísticos, o monitoramento e a economia local, todos estes considerados no 3º nível, precisam ser incrementados para tornar o destino mais competitivo. Em uma análise geral, Ouro Preto teve, apenas, uma dimensão no 5º nível, oito no 4º nível e quatro no 3º nível.

Um fator preocupante para Ouro Preto é que a capacidade competitiva relativa à economia local foi avaliada como abaixo da média das não-capitais, e também da média brasileira\*. Aspectos importantes para reverter este quadro são (i) a cooperação regional com boa avaliação e (ii) a capacidade empresarial que neste destino possui uma capacidade adequada.

**Tabela 1: Resultados da pesquisa dos destinos indutores – dados de Ouro Preto**

Dimensões	Brasil*	Sudeste	Não-Capitais	Ouro Preto
Infra-estrutura geral	63,3	66,7	58,1	59,2
Acesso	58,7	65,1	50,8	62,3
Serviços e equipamentos turísticos	44,3	47,4	35,9	42,9
Atrativos turísticos	57,6	62,8	58,9	75,7
Marketing	37,7	54,8	31,7	75,8
Políticas públicas	50,3	55,4	46,9	66,0
Cooperação regional	48,9	44,4	49,2	77,5

Monitoramento	34,8	46,6	30,0	58,0
Economia local	56,7	58,2	50,9	48,0
Capacidade empresarial	51,0	57,8	35,9	60,2
Aspectos sociais	57,2	58,3	53,5	63,9
Aspectos ambientais	58,2	59,9	55,1	66,1
Aspectos culturais	54,7	61,6	50,8	85,4
<b>Total geral</b>	<b>52,0</b>	<b>56,8</b>	<b>46,7</b>	<b>64,7</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do MTur, FGV e Sebrae (2008)

**Legenda:** \* o resultado Brasil reflete a amostra das 65 cidades analisadas

Ao analisar as inovações percebidas com incidência direta na atividade turística no destino de Ouro Preto, uma das inovações que se destaca é o Centro de Arte e Convenções da Universidade Federal de Ouro Preto – Ufop, que foi inaugurado em um prédio revitalizado e readequado para este fim. Este espaço potencializou toda uma cadeia de serviços na cidade, em destaque cita-se: a ampliação dos buffets existentes e criação de novos; o aumento de postos de trabalho no setor de alimentos e bebidas com benefício para os recursos humanos da localidade; a possibilidade de novos negócios para empresas de sonorização/equipamentos de suporte; assim como o incremento de empresas de cerimonial e protocolo (Alvares, 2008). O Centro de Arte e Convenções, ao mesmo tempo em que pode ser considerado como um novo empreendimento que despontou, enquadra-se também na requalificação de áreas de interesse histórico/turístico, devido ao fato do prédio onde foi instalado ter passado por processos de restauração, assim como de requalificação de seus usos.

Ainda relacionado à organização de eventos, observa-se um crescendo de ações nesta área, sendo que um dos primeiros eventos de sucesso que perduram até os dias de hoje é o Festival Internacional de Jazz de Ouro Preto, sendo considerado pela crítica especializada como o melhor festival de jazz do Brasil. Esse festival, mais conhecido como Tudo é Jazz, teve a sua primeira edição em 2002 e vem sendo realizado anualmente, trazendo uma movimentação de turistas e circulação de capital na cidade, sendo que se encaixa em novos empreendimentos, produtos e serviços que despontaram.

Uma inovação que gera impactos diretos sobre a qualidade dos produtos e serviços turísticos é a certificação profissional, que almeja definir padrões de competência de empresas e/ou dos profissionais. Em Ouro Preto, nos últimos anos esta foi realizada através do Programa Competente do Turismo Sustentável – PCTS e do Instituto Estrada Real – IER. Enfatiza-se, ainda, o processo de certificação de Circuitos Turísticos, regulamentado pelas resoluções nº 007 de agosto de 2003 (Setur, 2003) e nº 008 de abril de 2008 (Setur, 2008), sendo que o destino em análise se insere no Circuito do Ouro.

A partir da reflexão sobre inovações, é possível destacar dois produtos turísticos em Ouro Preto, onde a inovação está presente, a saber, (i) o Museu do Oratório e (ii) o Trem da Vale (Alvares, 2008). O Museu do Oratório, inaugurado em 1998, é o único museu brasileiro dedicado, exclusivamente, a temática dos oratórios e imagens, sendo que seu acervo é composto por 162 oratórios e 300 imagens. O museu é administrado pelo Instituto Cultural Flávio Gutierrez, ICFG, e recebe, anualmente, mais de 50 mil visitantes (ICFG, 2008). O Trem da Vale é um atrativo turístico inaugurado em 2006, que se insere em um projeto de revitalização de cerca de 18 quilômetros de ferrovia e adequação das estações, por onde passa o trem, a saber, Ouro Preto, Vitória Dias, Passagem de Mariana e Mariana (Grupo

Vale, 2008). O trem interliga duas importantes cidades históricas de Minas, Ouro Preto e Mariana, e é administrado pela Ferrovia Centro-Atlântica, FCA, empresa pertencente ao Grupo Vale.

No ano de 2006, o Instituto Estrada Real em parceria com o MTur e o Instituto Euvaldo Lodi, estabelece o Programa de Desenvolvimento da Produção Associada ao Turismo em um trecho da Estrada Real, sendo que a cidade de Ouro Preto é beneficiada por este programa. Este visa à geração de novos produtos turísticos, a partir da implementação de ações que possibilite agregar valor às gemas e jóias produzidas em Ouro Preto, assim como a cachaça dessa região. Neste destino, em específico, o programa realizou ações para o seguinte empreendimento Oficinas de Jóias de Arte e para o Museu de Mineralogia da Ufop, além de ter contribuído com o incremento e com melhoria das cachaças Gota de Minas, Rola Moça/Vira Saia, Inconfidente e Lukana.

Uma inovação do ponto de vista estratégico e dos sistemas de gestão é a participação de Ouro Preto no Circuito do Ouro, conforme explicitado anteriormente. É sabido que Ouro Preto, como cidade histórica integra o famoso Circuito do Ouro, desde meados da década de 50, séc. XX, no entanto, enquanto política de governo e com uma maior articulação entre os atores sociais, somente a partir da criação da política pública de Circuitos Turísticos, no início do séc. XXI. Ressalta-se o trabalho realizado pela Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais – Setur, com a intenção de potencializar a formação de parcerias e a co-gestão da atividade turística.

Outra política de governo realizada pela Setur, com início em 2010, é o Programa Estados Integrados pelos Roteiros do Brasil, que visa à formatação de roteiros integrados entre Minas Gerais e outros destinos brasileiros. Um dos roteiros propostos contempla a cidade de Ouro Preto, a saber, o Caminho Velho da Estrada Real, composto ainda pelas cidades de Tiradentes, Caxambu, Itamonte e Paraty. Esse programa tem por objetivo ofertar novos produtos turísticos nos mercados nacional e internacional, ampliar a permanência média dos turistas no país, assim como estimular o processo de inovação e diferenciação dos produtos turísticos nesses destinos.

Ao refletir sobre os dados compilados, atenta-se para o fato da descontinuidade de ações implementadas, a saber, o Programa Competente do Turismo Sustentável e o Programa de Desenvolvimento da Produção Associada ao Turismo. A necessidade de retomada desses programas é um aspecto a ser observado pelos gestores desse destino, sendo que as inovações supracitadas geraram benefícios pontuais para o destino. Destaca-se que a falta de continuidade está diretamente relacionada a uma perda de competitividade turística.

A partir da presente pesquisa, refletiu-se sobre o planejamento/gestão do turismo em Ouro Preto e identificou-se algumas inovações com incidência direta na atividade turística nesse destino. No entanto, destaca-se entre as limitações deste estudo que, provavelmente, há outras inovações que não foram detectadas, seja por falta de sistematização e/ou disponibilização de informações ou pela necessidade de realizar análises mais apuradas em campo.

## 6. CONCLUSÕES

A partir da pesquisa realizada em Ouro Preto, pontua-se que ainda há campo para inovar e implementar ações criativas, contribuindo para que este se torne um destino mais competitivo. Enfatiza-se que a qualidade dos serviços turísticos, a melhoria de produtos turísticos e a continuidade de programas de governo são alguns aspectos que devem ser considerados pelos gestores públicos e pela iniciativa privada com atuação nesse destino. Entre as inovações detectadas, deve-se se atentar para a continuidade de programas que possuem diferencial inovador, a saber, o Programa Estados

Integrados pelos Roteiros do Brasil, com potencial para atrair mais visitantes a Ouro Preto, assim como para aumentar a permanência de turistas nacionais no estado e de turistas estrangeiros no país.

Os resultados dos estudos sobre os 65 destinos indutores do turismo no país em Ouro Preto indicam que há melhorias a serem realizadas para alcançar um melhor nível de competitividade, sendo que das treze dimensões em análise, o destino se destacou nos aspectos culturais, que foi a única a atingir o nível mais alto na análise em questão, e a cooperação regional, o marketing e os atrativos turísticos, mensurados com condições adequadas para desenvolvimento da atividade turística. Em contrapartida, quatro dimensões, designadamente, a infra-estrutura geral, os serviços e equipamentos turísticos, o monitoramento e a economia local, foram mensuradas como regularmente satisfatória.

A partir da análise desse estudo e das análises sobre a gestão do turismo em Ouro Preto, é recomendável que os gestores públicos invistam em uma maior profissionalização do planejamento e da gestão do turismo, através (i) da construção de um banco dados estatísticos que fundamente as decisões tomadas; (ii) da elaboração e implementação de um maior número de planos, políticas e programas, com foco na qualidade dos mesmos, e (iii) da realização do monitoramento sistemático dos processos turísticos.

Conclui-se que o estudo das inovações com incidência direta na atividade turística é fundamental, visto que as inovações são elementos primordiais para o incremento da competitividade de destinos turísticos. Desta forma, é necessário um maior conhecimento sobre estas, assim como estímulos ao processo de inovação na atividade turística em Ouro Preto. Por fim, destaca-se que as inovações percebidas nesse destino para se reverterem em vantagens competitivas precisam passar pelo processo de planejamento, implementação e monitoramento constante de ações traçadas.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao apoio da FAPDF que viabilizou a participação na 1ª Conferência Internacional “Tourism & Management Studies – Algarve 2011”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARES, D. (2008), *Avaliação de Planos-Processo em Áreas de Desenvolvimento Turístico*, Tese de doutorado, Universidade do Minho, Portugal.
- BENI, M. (2001), “A política no turismo”, in Trigo, L., (Org.) *Turismo: Como prender, como ensinar*, Vol. 1, Editora Senac, São Paulo, 177-202.
- CARVALHO, M. (2009), *Inovação: Estratégias e comunidades de conhecimento*, Editora Atlas, São Paulo.
- CORAK, S. (2006), “The modification of the tourism area life cycle model for (re) inventing a destination: The case of the Opatija Riviera, Croatia”, in Butler, R., *The tourism area life cycle: Applications and modifications*, Vol. 1, Aspects of tourism, 28, Channel View Publications, England, 271-286.
- COOPER, C. (2001), *Turismo princípios e prática*, 2ª ed., Bookman, Porto Alegre.
- COSTA, C. (2001), “An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning”, *International Journal of Tourism Research*, 6 (3), 425-441.



- COSTA, H. (2005), *Análise das relações de rede e do perfil da competitividade turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna-SC*, Dissertação de mestrado, Balneário Camboriú.
- CRUZ, R. (2000), *Política de turismo e território*, Contexto, São Paulo.
- DIAS, R. (2003), *Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil*, Editora Atlas, São Paulo.
- GRUPO VALE (2008), *Site do Trem da Vale*, <http://www.tremdavale.com.br>, acesso em 10.06.2008.
- ICFG (2008), *Museu do Oratório*, <http://www.oratorio.com.br>, acesso em 28.08.2008.
- INSKEEP, E. (1994), *National and regional tourism planning: methodologies and case studies*, Routledge, London.
- MTur E FGV (2010), *Turismo no Brasil 2011-2014*, Brasília, DF, [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014.pdf), acesso em 28.09.2010.
- MTUR, FGV, E SEBRAE (2008), *Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional*, Distrito Federal, Brasília.
- MTUR, E CGEE (2007), *Estudos da competitividade do turismo brasileiro*, Brasília, Distrito Federal, [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/o\\_comrcio\\_internacional\\_de\\_servicos\\_operadoras\\_de\\_turismo\\_e\\_restaurantes\\_brasileiros\\_nos\\_mercados\\_europ\\_e\\_norte-america.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/o_comrcio_internacional_de_servicos_operadoras_de_turismo_e_restaurantes_brasileiros_nos_mercados_europ_e_norte-america.pdf), acesso em 28.09.2010.
- NOBREGA, C., E LIMA, A. (2010), *Innovatrix: Inovação para não gênios*, Editora Agir, Rio de Janeiro.
- SETUR (2003), *Decreto-lei nº 43.321*, de maio de 2003 e resolução nº 007, de agosto de 2003, [www.descubraminas.com.br/media/upload/download/93.doc](http://www.descubraminas.com.br/media/upload/download/93.doc), acesso em 20.05.2006.
- SETUR (2008), *Resolução nº 008, de 28 de abril de 2008*, Belo Horizonte, Minas Gerais.