

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO INTEGRADA DO TURISMO NO ESPAÇO RURAL

Maria Cristina Angélico de Mendonça

TESE DE DOUTORADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO INTEGRADA DO TURISMO NO ESPAÇO RURAL

Maria Cristina Angélico de Mendonça

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de doutor em Engenharia da Produção.

Orientador: Mário Otávio Batalha

SÃO CARLOS

2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M539gi

Mendonça, Maria Cristina Angélico de.

Gestão integrada do turismo no espaço rural / Maria
Cristina Angélico de Mendonça. -- São Carlos : UFSCar,
2006.

305 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,
2006.

1. Planejamento estratégico. 2. Turismo rural. 3.
Integração. 4. Desenvolvimento sustentável. I. Título.

CDD: 658.4012 (20^a)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Maria Cristina Angélico de Mendonça

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 28/03/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Décio Zylbersztajn
FEA/USP

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mário Carlos Beni
ECA/USP

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos
DAE/UFLA

Profª Drª Ana Célia Castro
CCJE/UFRJ

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE

MARIA CRISTINA ANGÉLICO DE MENDONÇA

GESTÃO INTEGRADA DO TURISMO NO ESPAÇO RURAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de doutor em Engenharia da Produção.

Aprovada em 28 de março de 2006

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
(PPGEP/UFSCar)

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
(PPGEP/UFSCar)

Prof. Dr. Décio Zylbersztajn
(FEA/USP)

Prof. Dr. Mário Carlos Beni
(ECA/USP)

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos
(DAE/UFLA)

Prof^ª. Dr^ª. Ana Célia Castro
(CCJE/UFRJ)

DEDICATÓRIA

A Maria Gabriela Mendonça Peixoto, minha filha.

E, também, a:

Margarida Assunção Angélico, minha avó, (in memória).

Eugênio Angélico, meu avô, (in memória).

Rosa Angélica de Mendonça, minha mãe.

Paulo Américo de Mendonça, meu pai, (in memória)

Beatriz Angélica de Mendonça, minha irmã.

José Marcos de Angélico de Mendonça, meu irmão.

Luciana Maria Lopes de Mendonça, minha cunhada.

Maria Cristina Angeleco, minha tia.

Maria Zelma de Jesus Eugênio, (minha amiga).

AGRADECIMENTOS

Quero registrar minha gratidão para todos que estiveram presentes no decorrer da elaboração desta tese e que de alguma maneira, mostraram interesse. Em especial agradeço para Ana Lúcia Angélico de Mendonça, minha irmã, cujo conhecimento técnico contribuiu para melhor apresentação estética desta tese; para Vânia Natal de Oliveira, que organizou as referências e citações bibliográficas e para Eveline Oliveira, cujo conhecimento do idioma português, cultura geral, empenho e amizade, contribuíram para melhor expressão das idéias reunidas nessa tese.

E, também, a:

Mário Otávio Batalha, meu orientador brasileiro, que para min foi a maior escola na minha vida e um exemplo de coragem, competência, inteligência, confiança e amizade.

Patricia Goldey, minha orientadora escocesa, agora uma amiga em Reading, UK.

Márcia Mahtiko Ambo Koto e Massashiro Sérgio Koto; Mirce Coelho de Oliveira Souza e Raimundo José Souza, amigos conquistados e reconquistados na cidade de São Carlos, SP.

Patrícia Carvalho, Graziela Novais, Angélica Novais e Erick Brian Rosken, amigos conquistados em Reading, UK.

RESUMO

Constitui o objetivo geral deste trabalho propor um modelo analítico da gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase rural. O intuito é auxiliar os agentes envolvidos com a atividade a tomarem decisões que contribuam com aspectos ligados à gestão integrada, ao desenvolvimento e à sustentabilidade de locais com perfil para o turismo no espaço rural. Pelo fato de haver grande complexidade na estrutura e na dinâmica dos negócios de turismo e para atingir os objetivos propostos neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa com o propósito exploratório. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram observação direta e entrevistas gravadas. Os entrevistados foram os agentes dos setores público e privado, rural e urbano, diretamente envolvidos com o turismo em municípios com perfil rural. No setor público, foram entrevistados agentes municipais e, em alguns casos, estaduais e federais. No setor privado foram entrevistados os agentes dos setores turístico, rural e, por fim, o comercial. Os municípios escolhidos para a aplicação do modelo analítico proposto foram: Lages, situado no planalto serrano de Santa Catarina; Bonito, na serra de Bodoquena, no Mato Grosso do Sul; São Carlos, na região central de São Paulo; Venda Nova do Imigrante, na região serrana do Espírito Santo e Carrancas, no Sul de Minas Gerais. A estruturação da tese segue as etapas introdução, revisão teórica, modelo analítico, resultados e discussões, conclusões e, por fim, as referências bibliográficas. Tendo em vista os resultados obtidos a partir da aplicação do modelo em cada município visitado, pôde-se concluir que: a revisão teórica realizada e apresentada nos capítulos 2, 3 e 4 permitiu a elaboração do modelo analítico de gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase rural e, em relação à gestão da atividade nos municípios, com exceção de Bonito, o modelo mostrou que não existe integração entre os setores público e privado (rural, turístico e comercial). Os agentes têm atuado de forma individualizada, em função do não alinhamento entre seus objetivos e interesses, perfil gerencial de cada envolvido com o turismo, além de existir desrespeito pelos respectivos papéis. Os resultados, dessa forma, em relação à gestão percebida nos municípios de Lages, São Carlos, Carrancas e Venda Nova do Imigrante, têm sido a inexistência de integração e, em relação ao desenvolvimento local e sustentável, inserindo aqui o município de Bonito, existem pontos falhos. A primeira razão é por não existir um estudo direcionado e, a segunda, porque as informações obtidas nas entrevistas demonstraram que impactos relacionados às variáveis ambiental, cultural, social e econômica têm sido percebidos de forma diferente em cada setor. Existem resultados percebidos como positivos para os agentes do setor rural que são negativos na visão do setor público, comercial e pela própria comunidade. Isso indica que a integração entre os agentes nos municípios está comprometida. Diante de tais resultados, pode-se considerar que o modelo proposto é capaz de identificar os fatores limitantes referentes à gestão integrada, ao desenvolvimento do local e a sustentabilidade. Pelas informações identificadas, os agentes podem tomar decisões mais precisas.

Palavras chave: turismo, gestão, desenvolvimento, sustentabilidade.

ABSTRACT

The general objective of this work is suggest an analytical model of managing tourist clusters potencial that support the people involved with the activity to reach decisions that help with aspects connected to integrated managing, to development and to sustainability of places fitting to tourism at rural areas. Due to the high complexity of the structure and dynamics of the tourism business and to reach the proposed goals of this study, the quality research with exploratory purpose was adopted. The data collecting instruments used were direct observation and recorded interviews. The interviewed people were agents from public and private realm, rural and urban, directly involved with tourism in cities with rural profile. In the public area, town agents were interviewed and in some cases, state and federal agents. In the private realm agents were interviewed representing each area that are, the tourist business, the rural area, and finally, the commercial realm. The cities chosen for the application and test of the proposed analytical model were: Lages, located in the plateau of Santa Catarina; Bonito, in the Bodoquena Hights, at Matogrosso do Sul; São Carlos, at the central region of São Paulo; Venda Nova do Imigrante, at the plateau of Espirito Santo and Carrancas at the South of Minas Gerais. The organization of the thesis follows the steps of introduction, theoretical revision, analytic model results and discussion and finally, bibliographic references. On the regard of the results gathered from the use of the model in each of the towns visited, it was possible to conclude that: the theoric revision used and presented in the chapters 2, 3 and 4 lead to the compilation of the analytical model of management of tourist clusters with rural emphasis and, concerning the cities, except for Bonito, there is no integration between public and private realms (rural, tourist and commercial). The agents have been working individually, because of the differences in objectives, interests, managing profile of those involved in the tourist business, besides disrespect for their own roles being found. The results, thus, in relation to the recognized management in the cities of Lages, São Carlos, Carrancas and Venda Nova do Imigrante, there have been the inexistence of the integration and, regarding to the local and sustainable development, including here the town Bonito, there are weak points. The first reason is the absence of a clearly directed study and the second reason because the information obtained during the interviews showed that the figures of the environmental, cultural, social and economical parameters have been noticed in different ways in each realm. There are some results that are taken as positive for the rural environment whereas are negative for the point of view of public and commercial areas and even for the community. This shows that the integration among the agents in the towns is not in a good rate. Facing the results, it is possible to consider that the suggested model is able to identify the limiting regarding integrated managing, the development of the place and sustainability.

Keywords: tourism, management, development, sustainability

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. 52 beneficiários finais na economia.....	15
FIGURA 2. Os bens turísticos.....	19
FIGURA 3. Os negócios da indústria de turismo.....	20
FIGURA 4. Estrutura do serviço de distribuição turística.....	21
FIGURA 5 . Estrutura organizacional do turismo no Brasil.....	30
FIGURA 6. Modalidades de turismo do mercado turístico.....	39
FIGURA 7. Turismo no espaço rural.....	51
FIGURA 8. Inter-relação das atividades de TER.....	54
FIGURA 9. Inserção do turismo rural no universo do turismo no espaço rural	55
FIGURA 10. Inter-relação das submodalidades das atividades de TR	58
FIGURA 11. Modos de racionalidade.....	86
FIGURA 12. Meios de apresentação do local e sua da oferta turística.....	106
FIGURA 13. Recursos/atrativos da oferta turística.....	107
FIGURA 14. Agentes envolvidos com o turismo em locais com perfil rural.....	110
FIGURA 15. Processo de seleção dos parceiros.....	111
FIGURA 16. Tipos de estratégias de cooperação.....	112
FIGURA 17. Coordenação nos potenciais clusters turísticos.....	113
FIGURA 18. Estágio de evolução dos potenciais clusters turísticos.....	113
FIGURA 19. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade.....	141
FIGURA 20. Gestão competitiva de potenciais clusters turísticos com ênfase rural..	118
FIGURA 21. Meios de apresentação de Bonito e sua da oferta turística.....	120
FIGURA 22. Recursos/atrativos da oferta turística de Bonito, MS.....	129
FIGURA 23. Características dos agentes envolvidos com o turismo em Bonito, MS	132
FIGURA 24. Tipo de estratégia de cooperação em Bonito, MS.....	135
FIGURA 25. Coordenação no potencial cluster turístico de Bonito, MS.....	135
FIGURA 26. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de Bonito, MS.....	137
FIGURA 27. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em Bonito, MS.....	138
FIGURA 28. Gestão do potencial cluster turístico de Bonito, MS.....	140
FIGURA 29. Meios de apresentação de Lages e sua da oferta turística.....	141
FIGURA 30. Recursos/atrativos da oferta turística de Lages, SC.....	149
FIGURA 31. Características dos agentes envolvidos com o turismo em Lages, SC..	162
FIGURA 32. Tipo de estratégia de cooperação em Lages, SC.....	164
FIGURA 33. Coordenação no potencial cluster turístico urbano de Lages, SC.....	165
FIGURA 34. Coordenação do potencial cluster turístico rural de Lages, SC.....	165
FIGURA 35. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de Lages, SC.....	167
FIGURA 36. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em Lages, SC.....	167

FIGURA 37. Gestão do potencial cluster turístico de Lages, SC.....	171
FIGURA 38. Meios de apresentação de São Carlos e sua da oferta turística.....	172
FIGURA 39. Recursos/atrativos da oferta turística de São Carlos, SP.....	180
FIGURA 40. Características dos agentes envolvidos com o turismo em São Carlos, SP.....	191
FIGURA 41. Tipo de estratégia de cooperação em São Carlos, SP.....	193
FIGURA 42. Coordenação no potencial cluster turístico urbano/público de São Carlos, SP.....	193
FIGURA 43. Coordenação do potencial cluster turístico rural de São Carlos, SP.....	194
FIGURA 44. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de São Carlos, SP.....	195
FIGURA 45. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em São Carlos, SP...	197
FIGURA 46. Gestão do potencial cluster turístico de São Carlos, SP.....	198
FIGURA 47. Meios de apresentação de São Carlos e sua da oferta turística.....	199
FIGURA 48. Recursos/atrativos da oferta turística de Carrancas, MG.....	205
FIGURA 49. Características dos agentes envolvidos com o turismo em Carrancas, MG.....	209
FIGURA 50. Tipo de estratégia de cooperação em Carrancas, MG.....	216
FIGURA 51. Coordenação do potencial cluster turístico de Carrancas, MG.....	217
FIGURA 52. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de Carrancas, MG...	218
FIGURA 53. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em Carrancas, MG..	219
FIGURA 54. Gestão do cluster turístico de Carrancas, MG.....	221
FIGURA 55. Meios de apresentação de Venda Nova do Imigrante e sua da oferta turística.....	222
FIGURA 56. Recursos/atrativos da oferta turística de Venda Nova do Imigrante, ES	232
FIGURA 57. Características dos agentes envolvidos com o turismo em Venda Nova do Imigrante, ES.....	236
FIGURA 58. Tipo de estratégia de cooperação de Venda Nova do Imigrante, ES....	246
FIGURA 59. Coordenação no potencial cluster turístico rural/turismo de Venda Nova do Imigrante, ES.....	247
FIGURA 60. Coordenação no potencial cluster turístico urbano/público de Venda Nova do Imigrante, ES.....	248
FIGURA 61. Estágio de evolução do cluster turístico de Venda Nova do Imigrante, ES.....	249
FIGURA 62. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em Venda Nova do Imigrante, ES.....	250
FIGURA 63. Gestão do potencial luster turístico de Venda Nova do Imigrante, ES	252
FIGURA 64. Meios de apresentação da oferta turística de Bonito, MS.....	254
FIGURA 65. Meios de apresentação da oferta turística de Lages, SC e São Carlos, SP.....	255
FIGURA 66. Meios de apresentação da oferta turística de Carrancas, MG e Venda Nova do Imigrante, ES.....	255
FIGURA 67. Agentes envolvidos com o turismo de Bonito, MS.....	256

FIGURA 68. Agentes envolvidos com o turismo em Lages, SC.....	257
FIGURA 69. Agentes envolvidos com o turismo em São Carlos, SP.....	257
FIGURA 70. Agentes envolvidos com o turismo em Carrancas, MG.....	259
FIGURA 71. Agentes envolvidos com o turismo em Venda Nova do Imigrante, ES	260
FIGURA 72. Características dos agentes envolvidos com o turismo.....	261
FIGURA 73. Características dos relacionamentos ou transações.....	264
FIGURA 74. Tipos de estratégias de cooperação.....	265
FIGURA 75. Procedimentos de coordenação nos potenciais clusters turísticos.....	266
FIGURA 76. Estágio de evolução dos potenciais clusters turísticos.....	268
FIGURA 77. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade.....	270

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Atividades, órgãos públicos e entidades privadas envolvidas com políticas de ação e execução do sistema turístico.....	29
QUADRO 2. Mudanças no turismo contemporâneo.....	38
QUADRO 3. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade.....	78
QUADRO 4. Aspectos de sustentabilidade do turismo no espaço rural.....	79
QUADRO 5. Características dos “stakeholders”.....	84
QUADRO 6. Imperativos organizacionais e características modernas e pós-modernas.....	87
QUADRO 7. Ciclo de vida de um cluster.....	94

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	1
<u>1.1 Justificativa do trabalho</u>	1
<u>1.2 Situação problemática do setor de turismo no espaço rural</u>	4
<u>1.3 Objetivos</u>	6
<u>1.3.1 Objetivo geral</u>	6
<u>1.3.2 Objetivos específicos</u>	6
<u>1.3.3 Aspectos metodológicos de pesquisa</u>	7
<u>1.4 Municípios selecionados para a aplicação do modelo analítico</u>	9
<u>1.5 Estrutura da tese</u>	9
<u>2 O SISTEMA TURÍSTICO</u>	11
<u>2.1 Turismo: conceitos e características</u>	11
<u>2.2 Os negócios turísticos: aspectos relevantes</u>	19
<u>2.3 Os ambientes de análises do sistema turístico</u>	24
<u>2.4 Aspectos relevantes sobre o Setor de Turismo</u>	35
<u>2.5 Turismo no espaço rural: trajetória, modalidades e contribuição</u>	39
<u>2.5.1 A trajetória do turismo no espaço rural</u>	40
<u>2.5.2 As modalidades do turismo no espaço rural</u>	49
<u>2.5.3 Turismo no espaço rural e desenvolvimento sustentável</u>	59

<u>3 DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTAVEL: ASPECTOS FUNDAMENTAIS</u>	64
<u>3.1 Desenvolvimento local e sustentável</u>	64
<u>3.2 Novas formas localizadas de produção</u>	75
<u>3.3 Variáveis de desenvolvimento local e sustentável</u>	78
<u>4 GESTÃO INTEGRADA: ASPECTOS FUNDAMENTAIS</u>	82
<u>4.1 Administração dos <i>stakeholders</i></u>	82
<u>4.2 Perfil gerencial</u>	85
<u>4.3 Opções de estratégias de agrupamento e cooperação</u>	93
<u>4.3.1 Cluster: como estratégia de agrupamento</u>	93
<u>4.3.2 Relacionamentos e estratégias de cooperação</u>	95
<u>4.4 Coordenação nas novas formas organizacionais</u>	103
<u>5 MODELO ANALÍTICO</u>	106
<u>5.1 Introdução</u>	106
<u>5.2 Descrição dos procedimentos em cada passo do modelo analítico</u>	107
<u>6 APLICAÇÃO DO MODELO: VERIFICAÇÃO EMPÍRICA E AVALIAÇÃO</u>	120
<u>6.1 Bonito, Mato Grosso do Sul</u>	120
<u>6.1.1 Meios de apresentação do município e sua oferta</u>	120
<u>6.1.2 Agentes envolvidos na atividade de turismo</u>	131
<u>6.1.3 Processo de seleção dos parceiros</u>	132
<u>6.1.4 Características dos relacionamentos e estratégias de cooperação</u>	134

<u>6.1.5 Procedimentos de coordenação</u>	136
<u>6.1.6 Estratégia de agrupamento e estágio de evolução do cluster turístico</u>	137
<u>6.1.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade</u>	138
<u>6.2 Lages, SC</u>	142
<u>6.2.1 Meios de apresentação do município e sua oferta</u>	142
<u>6.2.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo</u>	152
<u>6.2.3 Processo de seleção dos parceiros</u>	153
<u>6.2.4 Características dos relacionamentos e estratégias de cooperação</u>	163
<u>6.2.5 Procedimentos de coordenação</u>	165
<u>6.2.6 Estratégia de agrupamento e estágio de evolução do cluster turístico</u>	167
<u>6.2.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade</u>	168
<u>6.3 São Carlos, São Paulo</u>	173
<u>6.3.1 Meios de apresentação da oferta turística</u>	173
<u>6.3.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo</u>	182
<u>6.3.3 Processo de seleção dos parceiros</u>	183
<u>6.3.4 Características dos relacionamentos e estratégias de cooperação</u>	192
<u>6.3.5 Procedimentos de coordenação</u>	194
<u>6.3.6 Estratégia de agrupamentos e estágio de evolução do cluster turístico</u>	196
<u>6.3.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade</u>	197
<u>6.4 Carrancas, Minas Gerais</u>	200
<u>6.4.1 Meios de apresentação da oferta turística</u>	200
<u>6.4.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo</u>	207
<u>6.4.3 Processo de seleção dos parceiros</u>	208
<u>6.4.4 Característica dos relacionamentos e estratégias de cooperação</u>	216

<u>6.4.5 Análise dos procedimentos de coordenação</u>	218
<u>6.4.6 Estratégia de agrupamento e estágio de evolução do potencial cluster turístico</u> .	219
<u>6.4.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade</u>	220
<u>6.5 Venda Nova do Imigrante, Espírito Santo</u>	223
<u>6.5.1 Meios de apresentação da oferta turística</u>	223
<u>6.5.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo</u>	234
<u>6.5.3 Processo de seleção dos parceiros</u>	235
<u>6.5.4 Característica dos relacionamentos e estratégias de cooperação</u>	246
<u>6.5.5 Análise dos procedimentos de coordenação</u>	248
<u>6.5.6 Estratégia de agrupamentos e estágio de evolução do potencial cluster turístico</u>	249
<u>6.5.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade</u>	250
<u>6.6 Avaliação do modelo analítico</u>	254
<u>7 CONCLUSÕES</u>	274
<u>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	278

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo estão reunidos os tópicos: introdução do trabalho constituída da justificativa e problemática da pesquisa, os objetivos geral e específicos, os procedimentos da pesquisa utilizados e, por fim, os municípios selecionados para a aplicação do modelo analítico proposto.

1.1 Justificativa do trabalho

O setor de turismo tem sido considerado um dos mais significativos para a economia mundial, quando comparado a muitas indústrias de manufaturas e outros serviços, em termos de vendas, geração de emprego e receitas.

No período de 1950 a 1992, o setor apresentou uma média de crescimento econômico mundial de 7,2% ao ano. Especificamente na década de 1990, foi considerado o setor mais significativo da economia mundial, apresentando, na sua primeira metade, um crescimento entre 3% e 3,5% e, na segunda metade, de 4% e 5%. A previsão é de que, até o ano de 2010, sejam identificados 937 milhões de turistas, representando um crescimento de 100%, entre os anos de 1990 a 2010. Na economia, em 1999, a atividade contabilizou um aumento de 4,8% para 7,8% na renda, gerou 212 milhões de empregos e movimentou cerca de US\$3,8 trilhões, representando 11% do PIB global (MILONI & MILONI, 2000; LAGE & MILONI, 2000).

Segundo Sheyvens (2002), no período de 1950 a 1970, o turismo convencional ou de massa foi considerado, particularmente para o terceiro mundo, um meio de promoção de crescimento econômico, de alcance da modernização e uma forma de enfrentar os reflexos advindos do processo da globalização. O mesmo autor

afirma que o sistema turístico passou a ser visto como um meio de produção e consumo para se alcançar a modernização nos moldes da gestão moderna ou fordista. No entanto, em decorrência de resultados negativos obtidos, mudanças estruturais econômicas, acompanhadas por mudanças culturais, além de um crescente movimento ambientalista, ocorreram. Tais mudanças contribuíram para explicar o surgimento de novas formas de gestão que resultassem em um turismo denominado responsável.

Foi evidenciado, a partir daí, um novo modelo de produção e consumo de turismo denominado pós-moderno ou pós-fordista. Nessa forma gerencial, a idéia defendida é a de harmonizar a satisfação da necessidade de conservação e preservação de aspectos ambientais e culturais com as necessidades econômicas (SHEYVENS, 2002).

A partir daí, o turismo no espaço rural, na Europa, passou a ser visto, em sua fase inicial, como uma proposta alternativa no contexto do turismo. No entanto, ele não representa nem uma novidade e nem a substituição do turismo convencional de praia e sol e de massa, visto que esta modalidade acompanha a evolução do turismo desde o início. Na verdade, é mais uma modalidade demandada por um segmento de mercado que defende aspectos, como a valorização e a conservação das características naturais e históricas das propriedades e regiões, a preservação dos valores humanos, além de aliar ao meio rural, características diferenciadoras como a nostalgia e a tranquilidade proporcionadas pela vida no campo. Se bem planejado, pode ser uma estratégia de suplementação ou complementação dentro da propriedade rural, permitindo a estabilidade da organização e a integração das atividades tradicionais. Além disso, permite a interação entre o setor rural e urbano, ou seja, a inter-relação

social, envolvendo pessoas de diferentes espaços é positivo (TAGLIARI & FRANCO, 1994).

O turismo no espaço rural tem sido considerado não apenas uma solução para os problemas decorrentes da gestão do turismo de massa, mas também uma das soluções para os problemas de desequilíbrios decorrentes do crescimento econômico mundial. Com esse crescimento, por um lado, nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo, mas, por outro lado, gerou a miséria, a degradação ambiental, a marginalização de algumas regiões, de pequenas e médias empresas e as desigualdades. Todos esses problemas geraram incertezas quanto ao futuro de espaços e suas populações, limitando o desenvolvimento (CAVACO, 2001).

A conscientização em relação a esses problemas, no final dos anos 1980 e a convicção de que não existem territórios condenados, mas apenas sem projetos, fizeram com que emergisse a concepção estratégica de desenvolvimento local e o turismo passou a ser considerado um instrumento para tanto. Essa nova concepção estendeu-se ao meio rural, mobilizando os próprios recursos e foi centrada nas necessidades da comunidade e na visão de sustentabilidade. Na década de 1980, houve a conscientização de que o meio rural não devia mais continuar a depender apenas dos resultados econômicos das atividades primárias, mas também de outras atividades, como o turismo (CAVACO, 2001).

No Brasil, o movimento em prol da exploração da atividade turística não ocorreu de forma diferente. A década de 1970 ficou marcada pelo movimento turístico de sol e praia ou convencional. Em relação à gestão, o modelo adotado foi o moderno com o turismo de massa. O objetivo a ser alcançado era o de crescimento econômico e a modernização. O Brasil era considerado, diante de outras localidades do mundo, um

destaque em vantagem comparativa por apresentar grande potencial ambiental, além de hábitos, culturas e tradições. Porém, essa crença se mostrou ilusória, pois os resultados alcançados se mostraram insatisfatórios também. Ocorreram, naquela época, os mesmos problemas ambientais e sociais do passado, mas, com o agravante da falta de profissionalização e crises econômicas.

Na década de 1980, o Brasil vivenciou um momento peculiar, caracterizado pela reorganização dos aspectos gerenciais marcado pela introdução de procedimentos do modelo pós-moderno e a segmentação do mercado turístico com o foco na modalidade de turismo no espaço rural. Essa modalidade de turismo passou a ser considerada uma alternativa de exploração econômica, resgate da valorização do meio rural e também um instrumento de desenvolvimento.

No entanto, considerando-se as características do setor turístico e inserindo-o no campo da análise da gestão integrada, de desenvolvimento local e sustentável, existe no Brasil uma situação problemática e que limita o fortalecimento do setor turístico nacional diante do internacional, a qual é apresentada a seguir.

1.2 Situação problemática do setor de turismo no espaço rural

O setor de turismo é caracterizado por não ter uma função da produção formal, por ser fragmentado e multisetorial e não ter uma estrutura comum às outras indústrias que o represente (BENI, 1998). O setor de turismo não administra a maioria dos prestadores de serviços e atividades que vende. Os seus gestores apenas transportam os turistas para conhecerem as atrações em todo mundo, ou seja, apenas levam os turistas ao produto e não o produto ao turista.

Entre os agentes envolvidos com o turismo, que estão distribuídos nos setores público e privado e nos territórios urbano e rural, existem diferenças e distanciamentos. Esses aspectos podem ser observados nas formas gerenciais, nos objetivos traçados, nos interesses de cada um e no entendimento de como é formado o setor de turismo no espaço rural. Individualmente, os agentes empreendem suas próprias iniciativas sem consultar, compartilhar ou até cooperar entre si. Existe uma ausência de efetivas ligações intersetoriais, a qual resulta na falta de coesão inter e intra-organizacional, desequilibrando a integração entre os mesmos. Além dessas diferenças, existem, muitas vezes, entre os agentes, a falta de consciência de respeito pelo papel de cada um e uma falta de visão sistêmica. Esse desequilíbrio limita o aumento de competitividade de locais com perfil para o turismo e, em especial para o turismo no espaço rural, diante do mercado internacional, considerando os aspectos de gestão integrada, desenvolvimento local e sustentabilidade.

Em síntese, a gestão do turismo está relacionada não somente à eficácia da prestação dos serviços e do seu potencial físico, mas também ao relacionamento e à dinâmica no ambiente institucional entre os diferentes segmentos do setor. Este relacionamento traduz-se na seleção de parcerias potenciais sinérgicas em novas formas organizacionais de produção, podendo resultar na maximização do lucro das organizações por meio não somente da minimização dos seus custos de produção das sucessivas etapas da prestação de serviços, mas também pelo fortalecimento do ambiente institucional de locais atuantes na atividade.

Diante de tal quadro, o problema que norteia essa pesquisa é a de que existe uma carência de pesquisas e modelos analíticos na literatura, adaptados à realidade do setor turístico. Faltam modelos que salientem os fatores limitantes do

aumento da competitividade, que possibilitem a criação de uma base concreta de discussão de forma a garantir a proatividade entre os agentes dos setores, que eliminem ou reduzam as diferenças entre os mesmos e que estimulem a aproximação dos territórios urbano e rural, formando um território turístico fortalecido institucionalmente. Além disso, existe uma ausência acentuada de análises sobre os impactos gerados pelo turismo e raras são as estatísticas que mostram esses resultados, principalmente para o turismo no espaço rural. Essa lacuna, se não preenchida, permitirá que os agentes envolvidos com a atividade de turismo no espaço rural continuem atuando de forma desorganizada, adotando estratégias inadequadas sob a luz do desenvolvimento sustentável. O entendimento limitado da estrutura organizacional do sistema turístico e dos seus impactos gerados enfraquece cada vez mais o quadro institucional brasileiro diante do mercado internacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Constitui o objetivo geral deste trabalho propor um modelo analítico da gestão de potenciais clusters turísticos que auxilie os agentes envolvidos com a atividade a tomarem decisões que contribuam para com uma gestão integrada e desenvolvimento sustentável.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar uma revisão teórica sobre turismo, produzindo um texto que possibilite o entendimento do fenômeno.

- Realizar uma revisão sobre gestão integrada, desenvolvimento local e sustentabilidade, produzindo textos que possibilitem o entendimento dos temas de maneira resumida e prática;
- Elaborar o modelo analítico da gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase no rural.
- Aplicar o modelo analítico a partir de sua aplicação em alguns locais envolvidos com atividades turísticas no espaço rural.
- Avaliar as capacidade do modelo analítico e suas limitações em identificar problemas em relação à gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase rural.

1.3.3 Aspectos metodológicos de pesquisa

Pelo fato de haver grande complexidade na estrutura e dinâmica dos negócios de turismo e, para atingir os objetivos propostos neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, que é útil em estudos relacionados com assuntos que requerem profundidade na investigação. A mesma aproxima a teoria e os fatos, por meio da descrição e interpretação do fato isolado com a intenção de adquirir conhecimento das relações entre contexto e ação. Os métodos da pesquisa qualitativa são menos estruturados, mas, mais intensivos que entrevistas realizadas por meio da aplicação de questionários. Existe uma maior interação com os entrevistados que permite a obtenção de informações com profundidade e riqueza nas explicações. A sua estrutura aberta

permite que fatos inesperados surjam e ganhem interpretação imediata. O número de entrevistados é pequeno e apenas parcialmente representativo de qualquer população-alvo (BERTO & NAKANO, 1998; TRIVINÕS, 1987).

O propósito desse tipo de pesquisa pode ser exploratório, descritivo ou preditivo. O propósito exploratório visa basicamente à formulação e ou à sistematização de objetos desconhecidos, explica as forças que causam o fenômeno e identifica os possíveis conjuntos de causas que determinam o fenômeno. A intenção é captar ou capturar a essência do fenômeno no momento da coleta dos dados, considerando que essa essência pode mudar com a passar do tempo. O propósito descritivo visa elucidar e ou detalhar e ampliar o conhecimento sobre objetos parcialmente conhecidos. O mesmo documenta o fenômeno de interesse. Finalmente, no preditivo, o objetivo é prever os eventos e comportamentos resultantes de um fenômeno (DANE, 1990; MARSHALL & ROSSMAN, 1995).

Para cada propósito de pesquisa existem os instrumentos de coleta de dados adequados. No exploratório, utilizam-se à observação direta e entrevistas; no descritivo, observação direta, entrevista, análise documental e questionários e, no preditivo, questionários em grande escala. O sucesso da pesquisa está relacionado à perfeita adequação entre esses elementos.

Compreendidos estes procedimentos, essa pesquisa qualitativa tem propósito exploratório e os instrumentos de coleta de dados utilizados foram observação direta e entrevistas gravadas.

Para as entrevistas, foram selecionados agentes dos setores públicos e privados, diretamente envolvidos com o turismo em municípios com perfil rural. No setor público, foram entrevistados agentes municipais e, em alguns casos, estaduais e

federais. No setor privado, foram entrevistados os agentes representando cada segmento, que são o setor turístico, o setor rural e, por fim, o setor comercial.

1.4 Municípios selecionados para a aplicação do modelo analítico

Os municípios escolhidos para a aplicação do modelo proposto foram: Lages, situado no planalto serrano de Santa Catarina; Bonito, na serra de Bodoquena, no Mato Grosso do Sul; São Carlos, na região central de São Paulo; Venda Nova do Imigrante, na região serrana do Espírito Santo e Carrancas, no Sul de Minas Gerais. A escolha desses municípios ocorreu pelo fato de os mesmos apresentarem uma significativa parcela territorial rural, por estarem atuando na atividade de turismo no espaço rural e por apresentarem diferentes níveis de organização em relação à atividade. O intuito foi o de possibilitar a obtenção de um número maior de variáveis, permitindo um ajuste mais preciso do modelo analítico proposto. Pormenores em relação a cada município são apresentados no item 6 - APLICAÇÃO DO MODELO: verificação empírica e aplicação do modelo.

1.5 Estrutura da tese

Esta tese está estruturada em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contendo a justificativa, a problemática, os objetivos e os procedimentos metodológicos a serem empregados na pesquisa. O capítulo dois apresenta uma revisão teórica indispensável ao conhecimento do objeto central que é o sistema turístico. Estão reunidos nesse capítulo, em um primeiro momento, conceitos básicos sobre o turismo, aspectos sobre seus ambientes de análise, seus principais negócios e sua gestão. Num segundo momento, apresenta uma revisão sobre o turismo

no espaço rural, suas modalidades e uma recuperação de conceitos e trajetória histórica. No capítulo três, alguns constructos teóricos foram reunidos para dar sustentação à elaboração do modelo analítico da gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase rural e sua posterior aplicação. As teorias selecionadas aqui têm sido tendência no meio acadêmico para a realização de análises de novas formas organizacionais. As teorias são referentes a desenvolvimento local, considerando as noções de territórios, sustentabilidade e, por fim, as novas formas organizacionais. O capítulo quatro reúne aspectos fundamentais sobre gestão integrada, administração de *stakeholders*, perfil gerencial, estratégias de aglomeração e cooperação e, por fim, coordenação. Esses aspectos são fundamentais para que a gestão integrada resulte no desenvolvimento local e sustentável. O capítulo cinco apresenta o modelo analítico que foi elaborado com base na revisão bibliográfica sobre o sistema turístico (capítulo 2), desenvolvimento local e sustentável (capítulo 3) e gestão integrada (capítulo 3). No modelo (Figura 20), foram estruturados oito passos a serem seguidos por agentes interessados em realizar análises da gestão de potenciais clusters de turismo com ênfase rural. No capítulo seis são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do modelo analítico nos municípios selecionados. Os municípios são Lages, em Santa Catarina; Bonito, no Mato Grosso do Sul; São Carlos, em São Paulo; Venda Nova do Imigrante, no Espírito Santo e Carrancas, em Minas Gerais. Além desses resultados é apresentada uma avaliação do modelo proposto, ressaltando sua capacidade de identificar os fatores limitantes da gestão integrada, desenvolvimento local e sustentável e, assim, possibilitar o preenchimento da lacuna ou carência de modelos analíticos na literatura, adaptados à realidade do setor turístico. São apresentadas, no capítulo oito, as conclusões e, por fim, as referências bibliográficas e anexos.

2 O SISTEMA TURÍSTICO

O alcance dos objetivos deste estudo requer a formulação de um quadro de referências que sirva de base para a compreensão do fenômeno turístico estudado. Portanto, nesse capítulo, a tese converge para a revisão de instrumentos teóricos indispensáveis ao conhecimento do objeto central. A primeira parte reúne conceitos básicos sobre o turismo e aspectos sobre seus ambientes de análise, seus principais negócios e sua gestão. A segunda parte apresenta uma revisão sobre o turismo no espaço rural e suas modalidades.

2.1 Turismo: conceitos e características

Pelo caráter multidisciplinar e multisetorial da atividade turismo, existe uma grande dificuldade na simples elaboração de seu conceito. Existem controvérsias, as quais são fundamentadas em pensamentos acadêmicos, econômicos e empresariais. De acordo com cada visão, o turismo tem sido tratado como sendo uma indústria, a soma de operações de natureza econômica, um fenômeno social e econômico, dentre outras coisas.

Na visão de KNAFOU (2001: p. 72), o turismo é uma atividade humana complexa que coloca em questão os desejos e as representações do mundo e que é reduzida a uma atividade econômica geradora de empregos e lucros. Para CÓRNER (2001), o turismo é definido como sendo um modelo de desenvolvimento econômico. Seus benefícios podem suprir carências econômicas, sociais e estéticas, além de manter e valorizar a integridade cultural e ecológica. Segundo a OMT apud CÓRNER (2001: p.38) *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, etc.

De acordo com BENI (2003),

turismo é eminentemente um fenômeno social que, ao originar uma série de atividades, como transporte, alojamento, recreação e outras, as faz gerar outra série de efeitos sobre o meio ambiente em que se desenvolvem e que podem ser de caráter econômico, social, cultural e até ecológico.

O desenvolvimento do setor de turismo acontece nas seguintes fases:

Fase 1 – Descoberta: quando um lugar começa a atrair a atenção.

Fase 2 – Iniciativa e resposta do local: início da oferta.

Fase 3 – Institucionalização: quando há o envolvimento de organizações de fora.

Os elementos básicos para o seu desenvolvimento são o espaço geográfico, a demanda, a oferta e as operadoras de mercado. Esses elementos formam um conjunto complexo de diferentes fatores inter-relacionados, característicos de um sistema, que evolui de forma dinâmica.

- Espaço geográfico é o local onde ocorrem as experiências turísticas em um determinado momento. Esse espaço pode ser chamado espaço turístico (zona, área, complexo, centro ou núcleo turístico), município turístico ou destino turístico. A denominação mais usada é destino

turístico, que faz referência a um lugar de chegada, de acolhida, de recepção aos visitantes e introduz o elemento dinâmico no conceito.

Conceitualmente, em um destino turístico, tem-se concentração de instalações e serviços planejados para satisfazer às necessidades dos turistas (COOPER et al. 1993 apud CÓRNER, 2001).

- A demanda turística está relacionada ao tipo de turista e ao caráter da visita. O perfil do turista pode ser: explorador – que demanda novos locais e pessoas; elite – demanda lugares exóticos; massa – grupo de viajantes que dividem os serviços; “*charter*” – grupo grande de viajantes e, por fim, o não usual – que demanda experiências espirituais. O caráter da visita pode referir-se à recreação, quando o turista procura fugir da tensão do trabalho; vivência, que demanda experiências autênticas de outras formas de vidas e, por fim, o existencial, que demanda experiência espiritual (COOPER et al., 1996).

Por essa demanda, o turismo pode ser classificado em função do lugar de origem e do destino e ser distinguido, segundo CÓRNER, (2001), como:

- turismo doméstico – residentes visitando seu próprio país;
- turismo receptivo – não residentes procedentes de determinado país;
- turismo emissor – residentes no próprio país se dirigem a outros países;

Pela combinação dessas três formas de turismo pode-se ter:

- turismo interior – doméstico e receptivo;
- turismo nacional – doméstico e emissor;
- turismo internacional – emissor e receptivo.

Segundo GLOBE'90, apud INSKEEP (1991), uma demanda turística, para ser atendida, movimentava 52 subsetores da economia, conforme Figura 1.



FIGURA 1. 52 Beneficiários finais na economia.

Fonte: GLOBE'90 apud INSKEEP (1991).

- A oferta turística é definida por LAGE & MILONE (2001: p.27) “como a quantidade de bens e serviços que os produtores estão dispostos a oferecer a um dado preço, em um determinado período de tempo”.

Segundo BENI (2003, p.159), oferta turística pode ser definida como sendo: “um conjunto de recursos naturais e culturais que, em sua essência, constituem a matéria-prima da atividade turística, pois são esses recursos que provocam a afluência dos turistas. A esse conjunto agregam-se os serviços produzidos para dar consistência ao seu consumo, os quais compõem os elementos que integram a oferta no seu sentido amplo, numa estrutura de mercado”.

O conhecimento da oferta pode ser alcançado por meio da realização de um inventário turístico considerando os bens turísticos, os equipamentos e serviços turísticos e, por fim, a infra-estrutura de apoio. Os bens turísticos envolvem os recursos naturais, os culturais; os equipamentos turísticos envolvem as hospedagens, os serviços de alimentação, as áreas de recreação e as instalações desportivas, e os estabelecimentos noturnos; os serviços turísticos envolvem as agências de viagens, as transportadoras turísticas e os postos de informações e, por fim, a infra-estrutura de apoio que envolve os sistemas de transportes, comunicações, segurança, educacional e equipamentos médico-hospitalares.

O inventário turístico é instrumento de base e é fator de fundamental importância para se conhecer a capacidade turística de determinado município, região ou qualquer área turística. A partir daí, os recursos/atrativos identificados, para serem ofertados, são processados ou transformados em produtos turísticos, de acordo com a demanda, podendo, em seguida, ser ofertados aos turistas. O produto turístico envolve

um recurso que é transformado e também um serviço que é prestado. Na verdade, o mais correto seria usar o termo agregação de valores a uma condição de recepção ao turista para assim atender às suas aspirações e desejos. BENI (2003, p.35) ressalta que “o processo de agregação de valores tem início na aquisição dos atrativos turísticos, seguindo nos meios de transportes, hospedagens, alimentação, serviços de recreação e entretenimento, e termina na fruição do roteiro”.

Em determinado momento, o próprio serviço é o produto turístico. Para exemplificar, um meio de transporte, em determinado momento, pode ser o produto turístico e, em outro, apenas o meio de transporte dos turistas ao destino. Da mesma forma, um restaurante com um tipo de decoração original, gastronomia, uma manifestação cultural, a natureza, etc.

Esses produtos turísticos podem ser reproduzíveis ou não-reproduzíveis. Os reproduzíveis são criados pelos homens, precisam de significados cultural ou histórico e podem ser reproduzidos em outros lugares, como, por exemplo, os Parques Disney. Os atrativos não-reproduzíveis são os naturais ou culturais que, de forma alguma podem ser reproduzidos e, por isso, necessitam de maior proteção, como é o caso dos parques naturais, monumentos, etc.

Na visão de KOTLER (2000: p. 383), produto é: *algo que pode ser ofertado em um mercado com o objetivo de satisfazer uma necessidade*. Ele inclui um bem físico, um serviço, uma pessoa, um local, uma organização ou idéias. Na visão de HILL (1977: p. 315-338), serviço é *a transformação da condição de um indivíduo ou de um bem pertencente a um agente econômico qualquer, resultante da atividade de um outro agente econômico, sob pedido ou com o consentimento do primeiro agente*.

Serviço, na concepção de KOTLER, (2000: p. 412), *é um ato ou desempenho intangível na sua essência que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de um bem.* Para ALBRETCHT (2000) *é todo trabalho feito por uma pessoa em benefício da outra.*

Os serviços, para serem prestados, necessitam de bens físicos de apoio. A combinação dos serviços e dos bens físicos é denominada, por GIANESE & CORREA (1994: 130-131), de pacote. O pacote envolve elementos, como instalações de apoio (bens físicos), bens físicos facilitadores (são evidências físicas dos serviços), serviços explícitos (benefícios sensoriais) e implícitos (benefícios psicológicos).

Na visão de MOTA (2001: p. 127), o produto turístico é “a combinação dos bens turísticos aos serviços turísticos, que juntos por relações de interação e interdependência, tornam-se extremamente complexos em um destino turístico”.

Os bens turísticos são materiais ou naturais (fauna e flora, mares, praias, a paisagem do meio rural, etc.) e são similares aos serviços explícitos; os imateriais ou que sofreram interferência do homem (culturais - arte, folclore, música, história), livres (ar e clima) e apropriáveis (coleção de arte, campos de esporte, etc.), são os serviços implícitos. O pacote constituído desses bens tem o objetivo de proporcionar ao homem a satisfação de exigências fisiológicas, espirituais, culturais e morais (Figura 2). Os serviços são todos aqueles atos que permitem ao turista usufruir os bens turísticos.

O termo “serviço” abrange uma variedade grande de indústrias que desempenham várias funções para os consumidores, porém, não envolve a venda de um produto concreto, mas, sim, de um pacote constituído de um produto e pelos serviços necessários ao atendimento do cliente (PORTER, 1993).

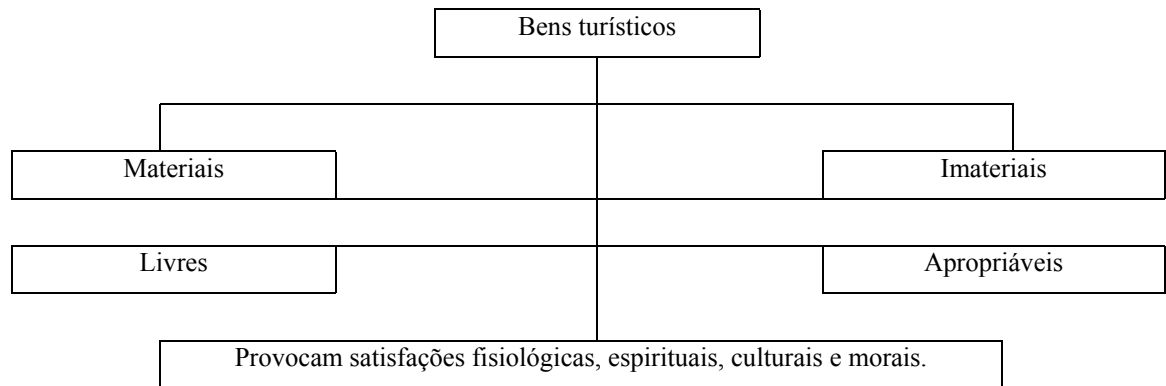


FIGURA 2. Os bens turísticos
Fonte: MOTA (2001)

Assim, o conceito de produto, mencionado por KOTLER (2000: p. 383) como “*algo que pode ser ofertado em um mercado*” e o conceito de serviço, mencionado por GIANESE & CORREA (1994: 130), como “*a transformação da condição de um indivíduo*”, estão inseridos no produto turístico mencionado na literatura sobre turismo. No entanto, o que sobressai no turismo é o que esses elementos proporcionam ao turista, que é algo intangível, como o lúdico, a emoção, o aspecto bulcólico, a nostalgia, o descanso, o relaxamento, etc.

2.2 Os negócios turísticos: aspectos relevantes

Segundo LICKORISH & JENKINS (2000), os negócios do setor de turismo estão distribuídos nos setores primário, secundário e terciário, como mostrado na Figura 3. O setor primário resume os serviços diretamente relacionados ao turismo. Nos setores secundário e terciário estão os serviços de apoio aos negócios de turismo e, por isso, não podem ser deixados de lado no momento de um planejamento, por causa do efeito multiplicador. As decisões tomadas no setor primário influenciam as decisões do secundário que, por sua vez, influenciam as do terciário.

No setor primário, os agentes estão distribuídos nos segmentos de transporte, da indústria de viagens, das acomodações e alimentação e das atrações turísticas.

O setor de transporte oferece os serviços de locomoção aos turistas para os destinos e, nos destinos, em alguns casos, ele próprio é a experiência de turismo ou produto turístico. Os diferentes meios de transporte transitam nas rodovias, nas vias férreas, no espaço aéreo e nos mares. O transporte é o meio que viabiliza demasiadamente a movimentação dos turistas e o desenvolvimento do turismo pelo mundo.

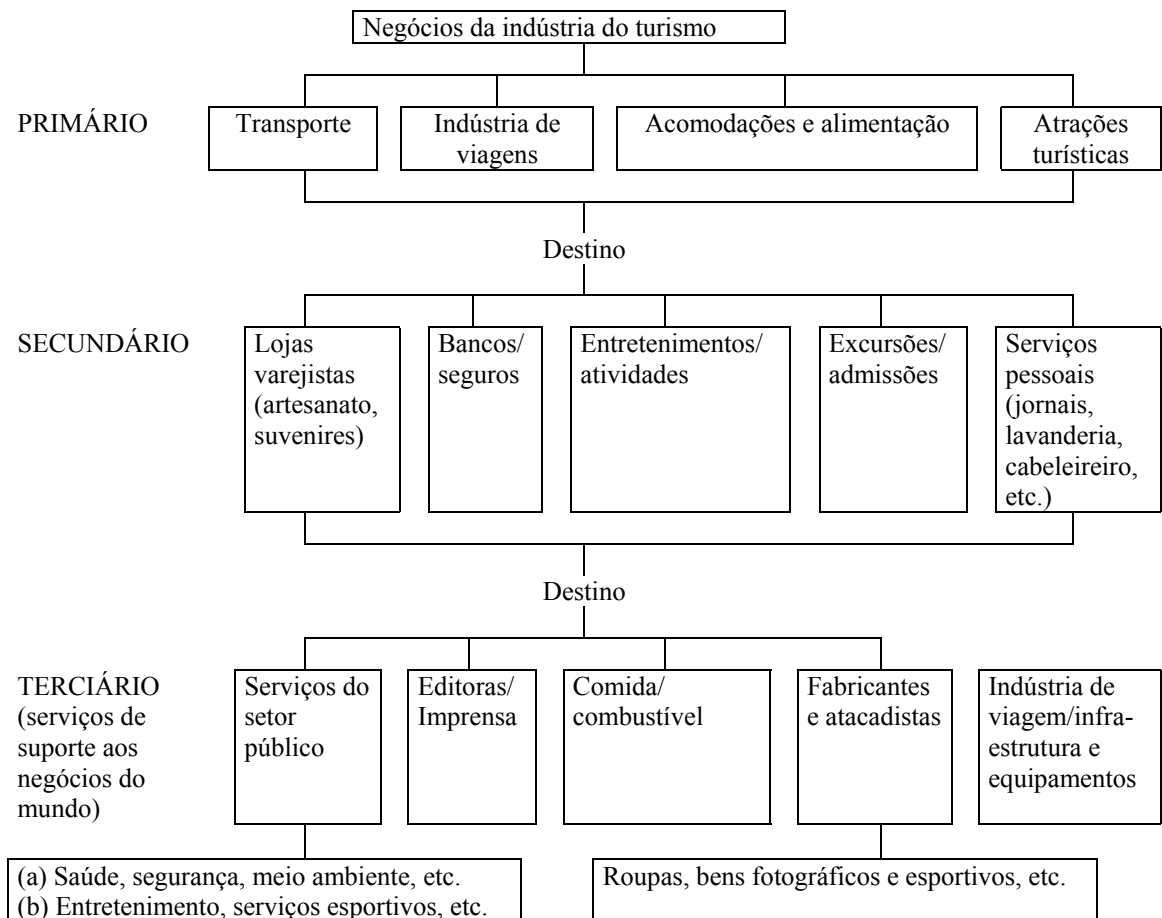
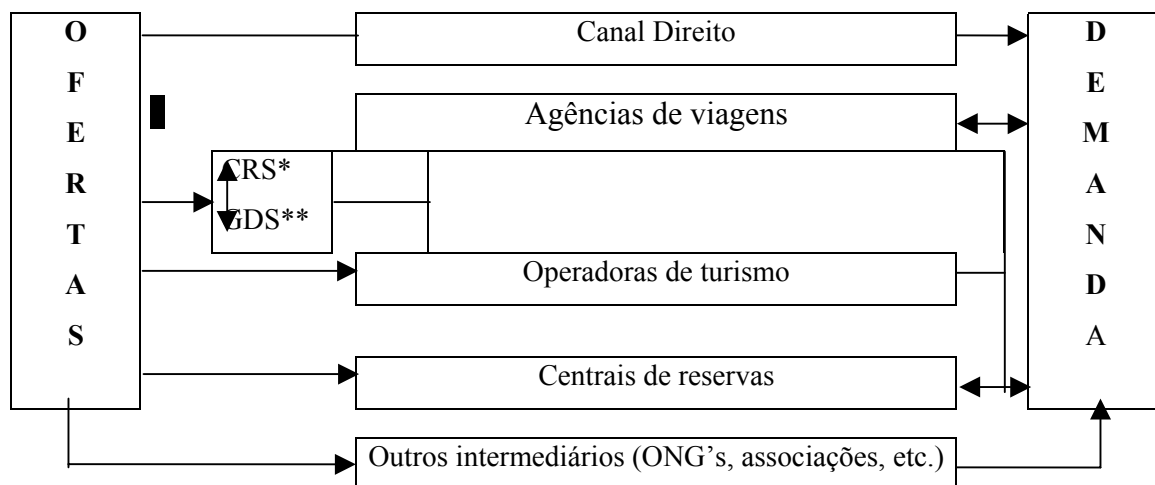


FIGURA 3. Os negócios da indústria de turismo
Fonte: LICKORISH & JENKINS (2000)

A indústria de viagens é constituída pelo conjunto de operadoras de mercado. As empresas que formam essa indústria oferecem pacotes turísticos para o mercado em massa.

Conforme CÓRNER (2001: p. 47), as operadoras têm o papel de intermediário entre os turistas e o produto/pacote turístico. As operadoras associam a função de distribuição, comercialização e transporte, representando os atacadistas (Figura 4).



* CRS – Sistemas centrais de reservas; ** GDS – Sistemas globais de distribuição.

FIGURA 4. Estrutura do serviço de distribuição turística.

Fonte: CÓRNER (2001).

Na realização da distribuição, as operadoras envolvem todas as modalidades de agências de viagens, os grandes “tours operators” e as centrais de reservas que têm o papel de realizar a comunicação.

No caso das agências, estas, geralmente, têm, sob sua responsabilidade, a venda dos pacotes formatados pelas operadoras e sua remuneração ocorre de forma comissionada. Seu papel é exclusivamente de intermediário e comercialização, não possuindo um pacote próprio para vender. A diferenciação entre agências ocorre apenas

pela qualidade dos serviços prestados. Elas podem atuar individualmente, ofertando um pacote personalizado ou em redes, ofertando pacotes padronizados. As agências podem ser receptoras e emissoras e representam o varejo.

As informações de mercado de interesse das operadoras são obtidas em um conselho de turismo. Este conselho busca informações sobre produtos complementares e concorrentes e as apresenta em pacotes para as operadoras, agências de viagem e ao público, nos países cujo mercado se quer atingir. Esses conselhos também criam e implementam campanhas publicitárias, projetam, publicam, distribuem materiais promocionais, disponibilizam folhetos informativos para visitantes, além de organizarem cursos de treinamento para equipes e fazer registros dos guias turísticos, no intuito de garantir a qualidade dos serviços.

No caso das acomodações e alimentação, estas podem ser divididas em três setores: acomodações com serviços especializados como hotéis, hotéis de beira de estradas, hotéis em centros de cidades, albergues, universidades e fazendas; acomodações do tipo “*self-service*” (massa), sendo os acampamentos de férias, “*campings*” com “*trailers*” e “*campings*” regulares e em casas de parentes e amigos.

Sobre as atrações turísticas e recreações, suas atividades são oferecidas em parques temáticos, parques aquáticos, cassinos, “*spas*”, centros de peregrinações religiosas, teatros, óperas, eventos esportivos, etc.

O turismo é uma atividade que não dispensa a relação interpessoal entre fornecedores e clientes e fica evidente a natureza dos serviços, que se apresenta como a própria essência do produto e ou pacote turístico. Por isso, aspectos sobre as características dos serviços e sobre sua gestão devem ser considerados no turismo.

No que diz respeito à gestão de serviços, existem características peculiares a serem observadas, que demandam uma gestão com habilidades particulares. GIANESE E CORREA (1994) apresentam, como características principais dos serviços, as seguintes características:

- a intangibilidade – essa característica impede a sua visualização e teste antes da compra;
- a inseparabilidade – são vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo, consistindo em ações e interações como eventos sociais;
- a variabilidade – a qualidade depende de quem, onde, quando e como os serviços são prestados, e a impossibilidade de estocagem para vendas ou usos futuros.

GIANESE & CORREA (1994) afirma que, em função dessas características, a estrutura das operações de serviços torna-se mais dispersa em relação ao local, quando comparada a uma estrutura das operações de manufatura. Diante dessas características, eles chamam a atenção sobre a forma de gerenciar serviços. Para esses autores, aspectos como as necessidades e expectativas dos clientes, os fatores que influenciam os seus comportamentos e sua avaliação sobre o serviço prestado, devem ser conhecidos para que as expectativas dos clientes em relação ao consumo, avaliação da qualidade e a disponibilidade no momento da procura do serviço sejam superadas e, assim, a competitividade seja alcançada.

2.3 Os ambientes de análises do sistema turístico

O ambiente de análise do sistema turístico se divide em superestrutura e infra-estrutura, conforme BENI (2003). Neles podem-se analisar a interação e a organização dos setores privado e público, no que diz respeito à venda do produto turístico.

O ambiente, no âmbito da superestrutura, é constituído pela política de turismo e sua ordenação jurídico-administrativa e, baseado em ambas, é elaborado o Plano Nacional de Turismo.

A política de turismo está relacionada:

- às medidas de organização e de promoção dos órgãos e instituições oficiais e estratégias governamentais relacionadas ao setor de turismo. A mesma é um conjunto de condicionantes e de diretrizes que orientam o alcance dos objetivos globais para o turismo em um país;
- ao incentivo à criatividade, às artes e às manifestações sociais, artesanais e folclóricas e, por fim,
- a ativação dos empreendimentos atuantes no setor, apoiando o comércio, a hotelaria, a produção especializada e artesanal, os transportadores e as agências de viagens, dentre outros.

Seu objetivo é ativar o produto nacional e aumentar a entrada de divisas.

A política de turismo ainda enfatiza a atuação do poder público por meio de concessão de incentivos fiscais e financeiros a empreendimentos, obras e serviços.

Os fatores condicionantes são o cultural, o social e o econômico. Considerando tais condicionantes, a política do turismo deveria contemplar os programas:

- de política de preservação cultural, artístico, histórico, documental e paisagístico natural do país;
- de política de incentivo à criatividade, às artes e às manifestações sociais, artesanais e folclóricas;
- de política para ativar e dinamizar empreendimentos no setor como no caso do comércio, hotelaria, produção especializada e artesanal, aos transportadores, agências de viagens e outras, sejam elas privadas ou públicas.

O Plano Nacional de Turismo é um instrumento de execução relacionado à alocação e à aplicação dos recursos na infra-estrutura de apoio à atividade turística nos locais com potencial. O Plano Nacional de Turismo é a base para os demais planos de execução nos níveis estaduais e municipais. Por esse plano podem-se adotar estratégias para preservação, conservação e utilização do patrimônio cultural e natural, implantar ordenadamente equipamentos e serviços em locais com potencial turístico, organizar para receber um público internacional e aplicar, de forma adequada, a estratégia de marketing.

O papel do governo no setor de turismo é de grande importância no caso das políticas turísticas fiscais. Essas políticas caracterizam-se por grande complexidade em função da variedade de subsetores que envolvem. Cada subsetor tem seus problemas

específicos, o que complica a tomada de decisões gerais. As decisões públicas, como estabelecimento de impostos, regulamentação de mercado, sobre geração de empregos, desenvolvimento, estímulo a investimentos no turismo, responsabilidade social e ambiental, afetam, de maneira relevante, a atividade turística e a heterogeneidade do setor, gera problemas para a gestão pública, no que diz respeito à coordenação do mercado (LICKORISH E JENKINS, 2000).

Mas, o objetivo do governo em relação ao caso do turismo é criar e manter as condições para que as empresas e regiões possam ser competitivas no atendimento das necessidades dos turistas. A atuação do setor público acontece, em geral, por meio de uma estrutura vertical em três níveis diferentes: nacional, regional e local. Em âmbito nacional, o governo responsabiliza-se pela formulação de uma política geral para o turismo, especificando a importância que será dada ao setor na economia nacional, os objetivos a serem alcançados e os meios para alcançá-los. Em âmbito regional, a responsabilidade do governo acentua-se, pois, cada região pode ser considerada um destino turístico, dificultando a administração centralizada do governo. Finalmente, no âmbito local, as autoridades estão mais centralizadas na promoção e no desenvolvimento físico da atividade turística no município, como infra-estrutura básica e manutenção dos atrativos culturais. É a administração local que tem a responsabilidade pelo planejamento urbano, concessão de licenças para construção e abertura de novas atividades, etc.

Vale enfatizar que as diferenças entre os níveis administrativos geram conflitos. Segundo CÓRNER (2001), o ideal é que haja um esforço de coordenação e aproximação das diferentes posturas.

A função dos órgãos públicos é determinar prioridades, criar normas e administrar os recursos. O setor privado tem como função explorar os empreendimentos turísticos. O governo dará as diretrizes e proverá as facilidades. Sua ação acontece no âmbito de serviços ou equipamentos de apoio, como:

- sistematização e difusão de informações;
- centros de convenções, de exposições e feiras, centros de artes, terminais e outras instalações de embarque, desembarque e trânsito de passageiros, centros de comercialização de produtos da arte popular, infra-estrutura básica (saneamento básico, abastecimento de água, energia, etc.), e
- em associações entre setor público e privado, o setor privado é o executor e público o estimulador.

Ao governo federal compete orientar a política do turismo, coordenando as iniciativas privadas e adaptando as necessidades de desenvolvimento econômico e cultural da sociedade. Por meio de seus órgãos de turismo, o governo federal coordena todos os programas e planos oficiais com os do setor privado, para alcançar o objetivo de desenvolvimento uniforme da atividade turística nacional. O papel dos estados modernos, em relação ao turismo, é o de regulador, com a função de indutores, articuladores, facilitadores e integradores de parcerias.

Em 1975, a OMT preconizava a posição do turismo na estrutura administrativa pública e, em 1985, foi efetivada a coordenação e a regulamentação feita pelo Estado. A ênfase, naquela década, foi a participação do setor privado para

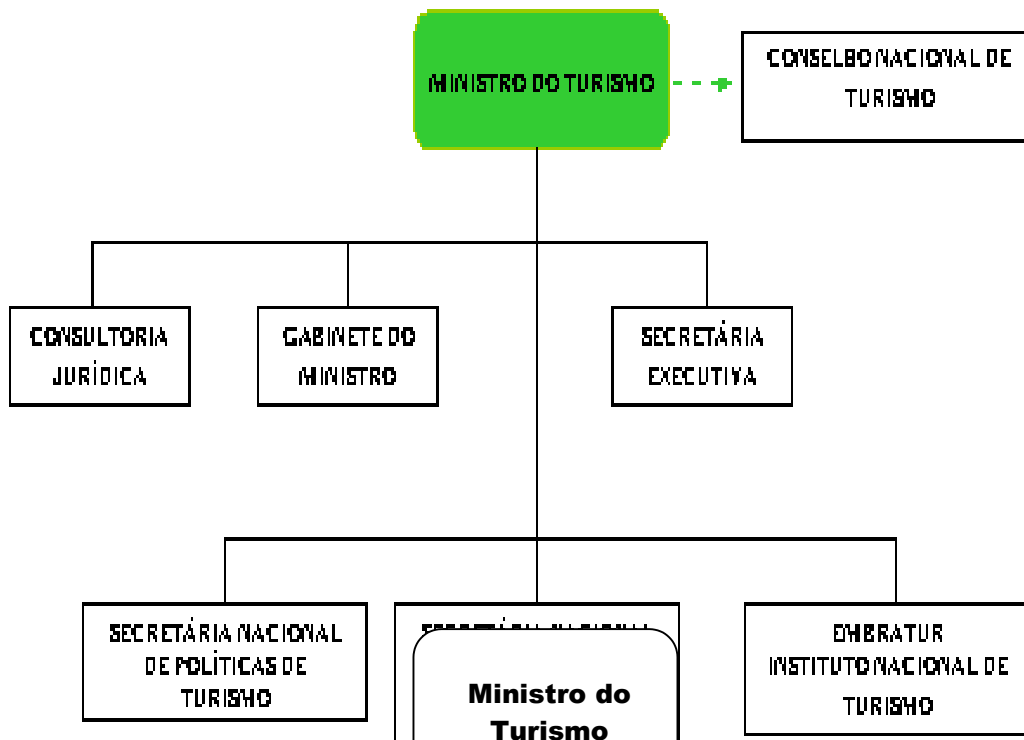
preencher a lacuna deixada pelo Estado. Em 1995, ficou decidida, pela OMT, uma integração articulada entre os setores público e privado.

Na organização administrativa do Estado, o turismo não tem uma posição clara, podendo situar-se em diferentes segmentos, dependendo da decisão do governo e de acordo com a sua importância em cada país. Dessa forma, o turismo pode estar posicionado no: Ministério da Indústria e Comércio, Ministério da Indústria e Energia, Ministério da Economia, Ministério de Urbanismo, Habitação, Turismo e Meio Ambiente, Ministério da Comunicação, Transporte e Turismo, Ministério de Aviação Civil e Turismo, Ministério de Comunicação Social, Ministério de Informação e Turismo, Secretaria de Bem-Estar Social, Secretaria de Cultura e Turismo, Departamento de Comércio ou setor independente.

O órgão nacional de turismo pode ser de dois tipos: centralizado, criado pelo Estado dentro da sua estrutura administrativa e descentralizado, que é constituído pelo Estado por meio de lei.

As atividades, os órgãos públicos e as entidades privadas relacionados ao Sistema Turismo são mostrados no Quadro 1, a seguir:

ATIVIDADES RELACIONADAS DIRETAMENTE COM O TURISMO	ÓRGÃOS E ENTIDADES RESPONSÁVEIS
FACILITAÇÃO (Ingresso, permanência internos e saídas dos visitantes)	Esfera Federal Ministério das Relações Exteriores. Ministério da Justiça - Política Federal (Departamento de Migração). Ministério da Fazenda. Ministério da Saúde – Vigilância Sanitária. Ministério da Aeronáutica – Depto de Aviação Civil – DAC; Infra-estrutura Aeroportuária – Infraero. Ministério da Agricultura. Ministério do Meio Ambiente. Ibama.
DESENVOLVIMENTO DA INFRA-ESTRUTURA (rodovias, portos, aeroportos, obras viárias, serviços públicos, saneamento, energia, água, esgoto, equipamentos sociais e outros)	Esfera federal Ministério da Fazenda. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ministério de Minas e Energias. Ministério dos Transportes. Ministério da Saúde. Ministério do Meio Ambiente e outros. Esfera estadual Secretaria de Estado: dos Transportes, de Energia, de Recursos Hídricos, Saneamento e Obras, do Meio Ambiente, as Saúde, da Educação, e outras.
TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES (transportes terrestres, aéreo, marítimo, fluvial e lacustre, serviços e telecomunicações)	Esfera federal Ministério da Ciência e Tecnologia. Ministério dos Transportes. Ministério das Comunicações. Ministério da Aeronáutica – Depto de Aviação Civil – DAC. Esfera estadual Secretarias de Estado e órgãos de transportes e comunicações.
EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO (formação de recursos humanos para o setor em níveis distintos)	Esfera federal Ministério da Educação Ministério da Ciência e Tecnologia. Órgãos relacionados com a formação técnico-profissional.



adoras,
ação e

FIGURA 5. Estrutura organizacional do turismo no Brasil

Fonte: EMBRATUR, (2005).

Compete ao Gabinete do Ministro:

I - assistir ao Ministro de Estado em sua representação política e social, ocupar-se das relações públicas e do preparo e despacho do seu expediente pessoal;

II - promover a articulação entre o Ministério e os órgãos que compõem a Presidência da República;

III - providenciar o atendimento às consultas e aos requerimentos formulados pelo Congresso Nacional e acompanhar o andamento dos projetos, em tramitação, de interesse do Ministério;

IV - providenciar a publicação oficial e a divulgação das matérias relacionadas com a área de atuação do Ministério;

V - planejar, coordenar e supervisionar o desenvolvimento das atividades de comunicação social do Ministério;

VI - assistir ao Ministro de Estado nos seus deslocamentos no âmbito do território nacional e no exterior;

VII - receber, registrar, responder e/ou solucionar reclamações, sugestões, elogios e denúncias na defesa dos direitos e interesses dos usuários dos serviços turísticos;

VIII - coordenar e desenvolver atividades, no âmbito internacional, que auxiliem a atuação institucional do Ministério, em articulação com o Ministério das Relações Exteriores e outros órgãos da Administração Pública; e

IX - exercer outras competências que lhe forem cometidas pelo Ministro de Estado.

Compete à Secretaria Executiva:

II - supervisionar e coordenar a execução das atividades de organização e modernização administrativa, bem como as relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de administração dos recursos de informação e informática, de pessoal civil e de serviços gerais, no âmbito do Ministério; e

III - auxiliar o Ministro de Estado na definição das diretrizes e na implementação das políticas e ações da área de competência do Ministério.

Parágrafo único. A Secretaria-Executiva exerce, ainda, por intermédio da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, a ela subordinada, a função de órgão setorial dos Sistemas de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, de Administração de Recursos de Informação e Informática - SISIP, de Serviços Gerais - SISG, de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal.

Compete à Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo:

I - subsidiar a formulação dos planos, programas e ações destinados ao desenvolvimento e fortalecimento do turismo nacional, necessários à consecução da Política Nacional de Turismo;

II - subsidiar a formulação e acompanhar os programas de desenvolvimento regional de turismo e a promoção do apoio técnico, institucional e financeiro necessário ao fortalecimento da execução e participação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nesses programas;

- III - subsidiar o desenvolvimento de planos, projetos e ações para a captação e estímulo aos investimentos privados nacionais e internacionais, em conformidade com as diretrizes da Política Nacional de Turismo;
- IV - promover a cooperação e a articulação dos instrumentos da Administração Pública para financiamento, apoio e promoção da atividade turística;
- V - regulamentar e apoiar a certificação das atividades, empreendimentos e equipamentos dos prestadores de serviços e fixar os critérios de avaliação dos organismos de certificação de conformidade;
- VI - apoiar a qualificação profissional e a melhoria da qualidade da prestação de serviços para o turista;
- VII - apoiar a diversificação da oferta turística, mediante o incentivo à produção associada ao turismo;
- VIII - propor diretrizes e prioridades para aplicação do Fundo Geral de Turismo - FUNGETUR; e
- IX - orientar, acompanhar e supervisionar a execução dos projetos e programas regionais de desenvolvimento do turismo, de capacitação, de infra-estrutura, de financiamento, e de fomento e captação de investimento nacional e estrangeiro para o setor do turismo.

Compete à Secretaria Nacional de Políticas de Turismo:

- I - subsidiar a formulação, elaboração e monitorar a Política Nacional de Turismo, de acordo com as diretrizes propostas e os subsídios fornecidos pelo Conselho Nacional de Turismo;
- II - analisar e avaliar a execução da Política Nacional de Turismo;

- III - coordenar a elaboração e acompanhar a execução do Plano Nacional de Turismo;
- IV - conceber instrumentos e propor normas para a implementação da Política Nacional de Turismo;
- V - subsidiar a formulação, a elaboração e avaliar os planos, programas e ações do Ministério, necessários à consecução da Política Nacional de Turismo;
- VI - conceber as diretrizes para a formulação de estudos, pesquisas, análises e levantamentos de dados destinados à formulação, implementação e avaliação da Política Nacional de Turismo;
- VII - desempenhar as funções de Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Turismo;
- VIII - orientar, acompanhar e supervisionar a execução dos projetos de qualificação dos serviços turísticos, estruturação e diversificação da oferta turística, e de incentivo ao turismo no mercado interno, compreendendo a divulgação dos produtos turísticos brasileiros no mercado nacional;
- IX - orientar o levantamento e a estruturação dos indicadores relativos ao turismo, com a finalidade de acompanhar a dinâmica do mercado turístico nacional e internacional e subsidiar a avaliação da implementação da Política Nacional de Turismo;
- X - articular com organismos e instâncias nacionais e internacionais, visando ao desenvolvimento do turismo nacional;
- XI - promover a cooperação e articulação com os órgãos da Administração Federal, Estadual, do Distrito Federal e Municipal em projetos de suas iniciativas que possam contribuir para o fortalecimento e desenvolvimento do turismo nacional;
- XII - promover a cooperação e articulação com os fóruns, conselhos, consórcios e entidades articuladoras do turismo nos âmbitos estaduais, regionais e municipais;

XIII - responsabilizar-se pela análise técnica e documental referente ao processos de parceria, convênios, contrato e congêneres, no âmbito de suas atividades, em conformidade com a legislação vigente e com os instrumentos normativos internos; e

XIV - articular com os demais órgãos governamentais e entidades da Administração Pública em seus programas, projetos e ações que interagem com a Política Nacional de Turismo.

Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR:

Com a criação do Ministério do Turismo, em janeiro de 2003, a EMBRATUR passou a cuidar exclusivamente da promoção do Brasil no exterior. Durante o lançamento do Plano Nacional de Turismo, no dia 29 de abril, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva falou da importância que o setor tem no seu governo: "O turismo será a bola da vez".

Conselho Nacional de Turismo:

O Ministério do Turismo tem como desafio implementar um modelo de gestão pública descentralizada e participativa, estabelecendo canais de interlocução com as Unidades da Federação, a iniciativa privada e o terceiro setor. Esse novo modelo é composto por um Núcleo Estratégico, formado pelo Ministério do Turismo, por meio do Conselho Nacional de Turismo e as Câmaras Temáticas, o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo e os Fóruns/Conselho Estaduais de Turismo.

Câmara Temática:

É uma forma de agrupamento das instituições que compõem o Conselho Nacional de Turismo, segundo temas, com o objetivo de identificar e discutir as questões fundamentais do setor e propor ações para a resolução dos problemas e entraves, necessários à consecução da Política Nacional do Turismo. Cada Câmara é constituída por representantes das entidades membros do Conselho Nacional, que tenham afinidade com o tema proposto e por outros indicados e referendados por esses Conselheiros.

Em relação à infra-estrutura de um local receptor de turismo, esta inclui os serviços urbanos que são aqueles que competem às atividades-fins da administração municipal e que são indispensáveis à qualidade de vida da população. Esses são: serviços de energia e iluminação pública, limpeza pública, transporte coletivo, comunicações, abastecimento, conservação de logradouros públicos, controle da poluição da água e ar, equipamentos e serviços de infra-estrutura do turismo.

2.4 Aspectos relevantes sobre o Setor de Turismo

O setor de turismo é caracterizado pela interdependência de seus diferentes setores, pela pequena escala geralmente existente entre seus operadores, pela fragmentação de seu mercado, pela separação espacial do local de origem e destino e, em muitos casos, pela grande distância especialmente no caso do turismo internacional.

Para que haja organização nesse setor, há a necessidade de uma forma combinada de ações. Por essa necessidade, é inevitável a não ocorrência de uma interdependência entre os agentes e coordenação dos diferentes setores para assegurar um funcionamento harmônico. Essa dependência induz a uma específica localização

geográfica que pode ser uma organização local, regional ou nacional, a qual delinea a atividade turística e seus resultados. A partir da organização, os resultados podem ser economias de escalas, o alcance das metas, os altos lucros, o aumento de “lobbies”, integração vertical ou horizontal envolvendo os setores envolvidos (PEARCE, 1992).

Na visão de BENI (2003, p 39), o turismo pode ser um meio de:

- difusão de informações sobre determinada região ou local, referente à sua cultura, seus valores naturais e sociais;
- desenvolvimento das localidades;
- integração social;
- desenvolvimento à criatividade em vários campos;
- promoção de sentimentos de liberdade mediante a abertura ao mundo por meio do estabelecimento ou extensão de contatos culturais, estimulando o interesse pelas viagens turísticas.

Mas, por outro lado, o turismo pode ser um meio de:

- degradação e destruição dos recursos naturais;
- descaracterização de aspectos culturais;
- descrição estereotipada e falsa do turista e do país ou região de que procede, por informações inadequadas;
- ausência de perspectivas para grupos da população local que não obtém benefícios diretos das visitas dos turistas ou do próprio sistema turístico da localidade;

- interferência negativa para as famílias e no processo de socialização da comunidade;
- geração de dependência do capital estrangeiro ou de estereótipos existentes em fase do turismo.

Numa tentativa de encontrar um equilíbrio entre os resultados negativos e positivos possíveis de serem obtidos por meio da atividade turística, a gestão do setor turístico seguiu um processo de evolução em duas linhas de pensamentos gerenciais, como mostrado no Quadro 2, surgindo as denominações “Turismo Antigo e o Novo”.

Antigo	Novo
Regime de acumulação de capital – fordismo	Regime de acumulação flexível de capital – pós-fordismo
Turismo de massa	Turismo personalizado
Pacote – sol, areia, mar, sexo	Demanda – viagens
Irreal	Real
Irresponsabilidade social, cultural, ambiental	Responsabilidade social, cultural, ambiental
Modelo moderno	Modelo pós-moderno

QUADRO 2 - Mudanças no turismo contemporâneo.

Fonte: MONFORTH & MUNT, (2003, p.26).

Segundo SHEYVENS (2002), no período de 1050 a 1970, o turismo de massa foi considerado, particularmente para o terceiro mundo, um meio de promoção de crescimento econômico, de alcance da modernização e uma forma de enfrentar os reflexos advindos do processo da globalização. O mesmo autor afirma que o sistema turístico passou a ser visto como um meio de produção e consumo para se alcançar a

modernização. De acordo com essa visão, a cultura do consumo foi inserida no setor turístico e o turismo passou a ser visto como uma “commodity”.

Os procedimentos gerenciais do modelo moderno ou modo de produção fordista utilizados no turismo eram os mesmos utilizados no setor de produção. No entanto, em decorrência de resultados negativos obtidos, como custos de congestionamentos, limites sociais, destruição ambiental e falta de consciência para o desenvolvimento harmônico e sustentável dos locais, o mercado consumidor reagiu e pressionou o sistema turístico, demandando um turismo gerador resultados positivos. Mudanças estruturais econômicas ocorreram, acompanhadas por mudanças culturais, caracterizadas pelo movimento moderno e pós-moderno, além de um crescente movimento ambientalista. Tais mudanças contribuíram para explicar o surgimento de novas formas de gestão que resultassem em um turismo denominado responsável. Para essa forma de turismo, utilizaram-se procedimentos gerenciais baseados em novos pensamentos que resultaram em um novo modelo de produção e consumo de turismo denominado pós-moderno ou pós-fordismo. Por esse novo modelo, a idéia defendida é a de harmonizar a satisfação da necessidade de conservação e preservação de aspectos ambientais e culturais com as necessidades econômicas (SHEYVENS, 2002). O mercado turístico, por influência de uma demanda diversificada, se constituiu, a partir daí, de várias modalidades de turismo que, segundo PIRES (2002), são:

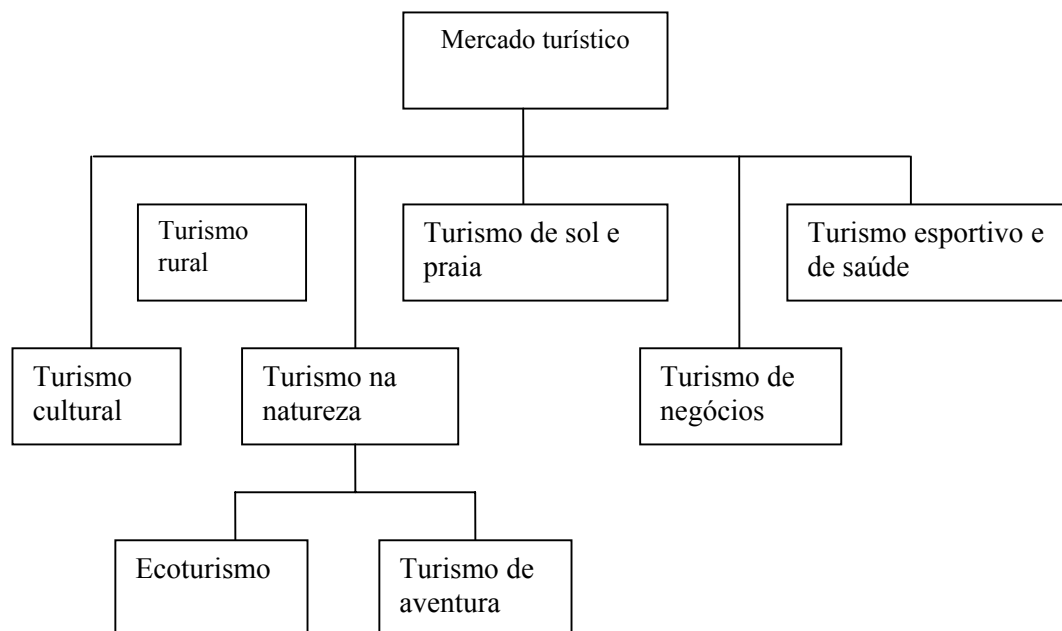


FIGURA 6. Modalidades de turismo do mercado turístico.

Fonte: PIRES (2002) adaptado da Unep (2001).

O setor de turismo passou a ser analisado na visão sistêmica e gerenciado por meio de uma gestão baseada em análises dos ambientes interno ou externo e pela interação de ambos.

O TER passou a ser considerado a forma ideal de turismo responsável e ficou em evidência.

2.5 Turismo no espaço rural: trajetória, modalidades e contribuição

O turismo no espaço rural (TER) apresenta características particulares quando comparado com as outras modalidades convencionais de turismo. Seu objetivo principal é oferecer aos turistas a oportunidade de desfrutar, por meio da participação, das práticas, dos valores, das tradições culturais, da gastronomia e do acolhimento personalizado nas hospedagens das sociedades rurais. Avaliado pela perspectiva do desenvolvimento rural, o TER é uma das atividades consideradas como uma forma de

assegurar, não apenas a revitalização econômica do meio rural, como também os recursos, a história, as tradições e a cultura de cada região.

O TER não é considerado apenas um fator de diversificação das atividades agrícolas. Ele também é visto como um fator de pluriatividade, por meio da dinamização de um conjunto de outras atividades econômicas que com ele interagem. Dentre essas atividades, podem-se citar o artesanato, a produção e a venda na exploração de produtos tradicionais, dos quais se destacam os produtos agrícolas e gêneros alimentícios certificados, os serviços de transporte, de animação, de guias, etc. Com tal importância, ele deve ser promovido de forma harmoniosa e sustentada, vislumbrando o respeito pelas diferenças que caracterizam cada região e pelos requisitos de qualidade exigidos pelos turistas.

Turismo no espaço rural, portanto, é entendido como um produto completo e diversificado que integra os componentes de acomodações, alimentação, recreação e lazer, com base no acolhimento hospitaleiro e personalizado e, nas tradições mais genuínas da gastronomia, do artesanato, da cultura popular, da arquitetura, do folclore e da história.

A atividade de prestação de serviços de TER é antiga, com diversas conceituações e princípios. Vários foram os motivos que alavancaram a sua evolução histórica e que resultaram em modalidades e conceituações. As informações sobre essa evolução são apresentadas a seguir.

2.5.1 A trajetória do turismo no espaço rural

Na Europa, a atividade de turismo no espaço rural foi iniciada com as férias e decorrente da crescente urbanização da nobreza fundiária. O objetivo principal

era o de mudar de ares, de ambiente e de rotina. Naquela época, não havia dimensão comercial para os serviços de turismo.

Em um outro momento, o motivo era a busca pela qualidade do ambiente rural para convalescença e curas nas épocas de verões e invernos amenos, com nascentes de águas com potencialidade curativa. Essa forma de turismo é tradição no Reino Unido, especialmente na cidade de Bath.

No período da intensificação do uso do solo pela agricultura, êxodo rural e industrialização, a dinâmica mudou para férias de famílias com pouco dinheiro, utilizando alojamentos nas casas de famílias e amigos. Essa forma de turismo era e é tradição em muitos países, como Portugal, Suíça e Áustria e a mesma permitiu, com a renda extra advinda do aluguel de quartos a preços baixos, a permanência da pequena agricultura.

Em um outro período, novas mudanças ocorreram quando as classes média e alta passaram a fugir da banalização popular, dos ambientes de concretos e da poluição, buscando outras paisagens, experiências de vida, gente simples, espontâneas, acolhedoras e com outros ritmos de vida.

A Comunidade Européia procura incentivar os produtores rurais a produzirem menos, o que provoca o êxodo rural. O turismo no espaço rural passou a ser visto como a solução para o êxodo rural e para os problemas econômicos e de baixa valorização do setor rural em todos os sentidos. Ele passou a representar uma renda alternativa, uma forma de motivar a mão-de-obra a permanecer no setor rural por causa da oferta de emprego e pela melhora da infra-estrutura das regiões e propriedades, decorrentes da nova atividade (DAVIDSON, 1992).

No final da década de 1970, na Europa, o turismo gerou importantes mudanças na demanda e nas atitudes dos consumidores. Os agentes responsáveis pelo comércio do TER tiveram que buscar alternativas e a demanda favorecia as áreas rurais. Ocorreram mudanças de atitudes paralelas a mudanças de modelo de férias que passaram a ser de períodos pequenos e mais freqüentes durante o ano (DAVIDSON, 1992).

Desse movimento, a iniciativa foi a de recuperar o patrimônio com grande valor histórico inserido no meio rural, como casas rústicas, aldeias, pousadas e edifícios burgueses.

Em algumas partes do mundo, como nos Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Uruguai e Argentina, é possível encontrar a modalidade de turismo no espaço rural praticada nas “farm houses”, “country houses” (quartos no campo), “village inn hotels” (vilas) e “manor house hotels” (velhos castelos, casas senhoriais e pavilhões de caças). Essa prática surgiu do hábito de rancheiros cederem espaços em suas terras para acolher viajantes, visitantes e pescadores. Esse acolhimento era, anteriormente, gratuito, mas, com o decorrer do tempo, os rancheiros perceberam que essa poderia ser uma atividade lucrativa.

Na Europa, desde tempos antigos, tem-se notícia da existência de famosos “paradores”, como o de Santiago de Compostela, na Espanha, que eram abrigos de viajantes e caçadores, onde se ofereciam acomodações a baixos custos. No Reino Unido, havia as chamadas “férias de campo” com alojamentos do tipo casas rurais, casas de hóspedes, hotéis, povoados de férias, etc. Na França, existem os “gîtes”, os “chambres d’hôtels” (aldeias), os povoados de férias, alojamentos estacionais, casas familiares, os “campings”, os centros familiares de férias, “albergs”

aliadas às atividades de equitação, cicloturismo, passeios a pé, acampamentos, etc; na Irlanda, os “village inns hotels”, apartamentos, residências, aliados aos passeios a pé e a cavalos, pesca, golfe, ciclismo, navegação, cruzeiros, observação da natureza, etc; na Dinamarca, os “chalets”, aliados às atividades de cicloturismo, pesca, canoísmo, caiaquismo, caça, etc. Na Grécia, existem os alojamentos em povoados, que incluem hotéis, bangalôs, motéis, casas de hóspedes, “campings”, etc. Em Portugal, existem os palacetes ou residências de riquezas arquitetônicas no campo e caracterizados pelo acolhimento familiar, chamado de turismo de habitação. Na Alemanha e Holanda, as acomodações são aliadas às práticas de pescarias, cavalgadas e estudos da natureza (DAVIDSON, 1992).

Na Itália, a atividade iniciou-se com agroturismo com pequenas unidades familiares de exploração doméstica, reduzido conforto dos quartos nas casas familiares com café da manhã e clientela residente e de passagem. As melhorias ocorridas foram remodelação de construções velhas, construção de alojamentos independentes com cozinhas e banheiros, construção de hotéis rurais, de parques e “campings”. As iniciativas foram de agricultores e alguns empresários, que foram mais além, construindo restaurantes e oferecendo atividades esportivas e de recreação (PIRES, 2002).

Resultante desse movimento houve uma crescente procura por compra de casas para férias no meio rural, as quais também foram ofertadas como alojamentos. Com o esgotamento das construções antigas no meio rural, recorreu-se a parcelas agrícolas próximas para novas construções, mas sempre respeitando os padrões da arquitetura regional.

Em 1980, foi a década de auge do TER, porém, em relação aos aspectos comerciais, existiram receios pelo fato de ser um negócio de pequena escala que é considerado difícil de ser controlado, em termos administrativos. Ele foi considerado anticomercial, por apresentar baixo padrão de “facilities” e conforto, falta de profissionalismo e organização de sua estrutura. Além desses aspectos, existe o fato da não competitividade da infra-estrutura (DAVIDSON, 1992).

Mesmo com dificuldades, muitos produtores rurais continuam aderindo à idéia do TER. Em um estudo realizado por NILSSON (2002), foram verificadas as razões pelas quais produtores rurais iniciaram a atividade de turismo. Esse estudo foi realizado na Dinamarca, Inglaterra, Irlanda, Alemanha, Áustria, Itália e Suécia. Na maioria desses países, o motivo foi que a atividade representa renda adicional e força a auto-regulação em relação à manutenção da propriedade rural.

OPPERMANN (1996) realizou seu estudo sobre a prestação de serviços de turismo rural no sul da Alemanha. A partir desse estudo, o mesmo autor discutiu vários aspectos da prestação desses serviços e chegou à conclusão de que o turismo rural pode gerar uma renda adicional, mas, apenas em alguns casos, significativa. No caso da Alemanha, é proibido investir em mais capacidade, pois existe um limite para construções limitando a oferta e, conseqüentemente, um aumento de renda obtida com o TER.

No Brasil, o TER vem evoluindo de forma similar à trajetória da Europa. Em território brasileiro, ele se iniciou em 1985 e a região pioneira na prestação desses serviços foi Lages, situada no estado de Santa Catarina, no sul do país. Essa região, antes de ser considerada a capital nacional do turismo, era somente um ponto de parada na travessia entre o Planalto Serrano Catarinense e o estado do Rio Grande do Sul. As

bases de sua economia são a pecuária e a exploração da madeira. Com a escassez da madeira nativa, foi necessário buscar alternativas de mudanças e, em 1986, alguns produtores resolveram diversificar sua área de atuação, abrindo suas propriedades rurais para visitantes que vinham passar o fim de semana e vivenciar o dia-a-dia da fazenda. Inicialmente, o visitante chegava à propriedade pela manhã para tomar o café e nela permanecia até o anoitecer, participando das atividades, como tosa das ovelhas, doma dos potros, inseminação artificial, entre outras. Mais tarde, essas práticas foram chamadas de agroturismo, dando origem a outras, como fazendas-hotéis ou hotéis-fazenda, que forneciam pernoite aos turistas. Receber o turista não só para visita, mas também para o pernoite, exigiu uma nova e ampla concepção empresarial por parte dos proprietários.

Nesse sentido, BUSBY & RENDLE (1999) focaram, em um estudo, a fase de transição de turismo na fazenda para fazenda de turismo na Inglaterra, numa tentativa de identificar as dificuldades enfrentadas pelos proprietários rurais para tanto. Os autores verificaram que essa transição é um processo complexo e demanda vários aspectos como o envolvimento de toda a família, a experiência dos proprietários em relação à prestação dos serviços de turismo e pesquisas que expliquem as causas que levam alguns investidores de turismo no espaço rural a se sobressairem e outros não.

FLETCHER & COOPER (1996) estudaram, na Hungria, as dificuldades práticas de elaborar um plano de turismo e implementá-lo. Segundo os autores, a principal dificuldade enfrentada foi a deficiência de conhecimentos e habilidade gerencial dos agentes envolvidos em lidar com a atividade, tanto internamente às propriedades rurais quanto externamente, de forma coordenada e cooperativa.

No Brasil, MENDONÇA & BATALHA (2003) constatou, em seu estudo, que as maiores dificuldades enfrentadas e que restringem a velocidade do processo de mudança nas propriedades rurais com interesse no turismo no espaço rural são: a escassez de recursos monetários para investir e atender àquilo que o turista demanda, a falta de visão em trabalhar com prestação de serviços turísticos, a cultura existente no meio rural de o proprietário rural ser considerado “senhor” e a descrença dos agentes de turismo em relação aos serviços de turismo no meio rural.

Atualmente, no Brasil, existe uma oferta variada e um livre uso de denominações das diversas formas de turismo no espaço rural, no entanto, muitas delas, incorretas academicamente e utilizadas como rótulo comercial.

Em Santa Catarina, algumas cidades inseridas na rota das tropas, salientando o município de Lages, que é o “berço do turismo rural”, o produto turístico é constituído da comida preparada em fogão a lenha, produtos fabricados no local, cavalgadas nas propriedades e na Cochilha Rica, pescarias, aventuras e a própria cultura. No entanto, especificamente na Fazenda Pedras Brancas, onde teve início a atividade de turismo rural, muito do que se espera encontrar em uma propriedade sobre turismo rural foi perdido. As propriedades, atualmente, têm características de hotel fazenda e, em muitos casos, não têm mantido suas atividades produtivas de forma ativa.

No Rio Grande do Sul, pode-se citar a Campanha Gaúcha. O turismo no espaço rural nesse estado iniciou-se, aproximadamente, em 1993, nos municípios da “Quarta Colônia”, uma região rica em tradição e cultura que apresenta lazer ligado à natureza e às áreas rurais. As classificações de turismo identificadas nessa região são: casas de fazenda, casas de colônia, fazendas e hospedarias e hospedarias coloniais.

No estado de São Paulo, o TER, teve seu início, oficialmente, em 1996, nos municípios de Fernandópolis e Pontes Gestal. O interior paulista é rico e próspero em atividades turísticas, especialmente as cidades de Amparo, São José do Barreiro e Mococa, com antigas fazendas, o vale do Paraíba e nas regiões serranas, com destaque para a serra da Mantiqueira, serra da Quebracangalha, serra da Bocaina e serra do Botucatu (RODRIGUES, 2003).

Em Minas Gerais, o TER, iniciou-se, aproximadamente, em 1994. Minas Gerais apresenta peculiar vocação para as chamadas rotas do agroturismo, que são as da cachaça, do queijo e das flores. Estas rotas valorizam sua riqueza rural e os grandes empreendimentos empresariais voltados para hotéis-fazenda cujas estratégias de ativação exploram os valores históricos e arquitetônicos que muitas propriedades ainda mantêm.

O estado do Rio de Janeiro apresenta grande potencial para o TER. Lá existem a “rota do café”, na região de Vassouras e a “rota da truta”, nas regiões serranas, que compreende os casarios coloniais de forte conotação histórica. Além de Vassouras, destacam-se os municípios de Valença, Pirai, Barra do Pirai e Rio das Flores.

No Espírito Santo, o TER iniciou-se na região de montanha, nos municípios Afonso Cláudio, Domingos Martins e Venda Nova do Imigrante, com o objetivo de melhorar a ocupação de hotéis nos dias de semana e oferecer uma renda complementar aos produtores rurais por meio da comercialização de seus produtos, tais como vinhos, queijos, embutidos, doces, etc. Em Venda Nova do Imigrante, a atividade leva o nome de agroturismo, aos moldes da Itália, que não previa a hospedagem nas propriedades, mas somente a visita. A partir de 1999, algumas propriedades já

passaram a oferecer também a hospedagem, por questões lógicas de resultado econômico e mercado.

O estado do Mato Grosso do Sul, especificamente a região da serra da Bodequena e Pantanal, é privilegiado por recursos naturais e as modalidades existentes recebem os nomes de ecoturismo, turismo rural, turismo de aventura, turismo cultural e esportivo.

No estado de Goiás, o TER foi iniciado em 1998 e, no Distrito Federal, teve seu início em 1996, por meio da iniciativa de pequenas propriedades rurais, que buscavam agregar valores aos seus produtos. Uma demanda por lazer nos finais de semana na capital brasileira, associada às necessidades dos pequenos produtores em obter novas fontes de renda, levou a atividade a um rápido crescimento.

Na Bahia, o início das atividades de TER foi em 1997, na fazenda Primavera, em Ilhéus. Hoje, o estado conta com cerca de 30 propriedades rurais distribuídas em localidades, como na Costa do Cacau, Recôncavo, Costa dos Coqueiros e Chapada Diamantina. Na Bahia, a "rota do cacau" consorcia grandes fazendas cacaeiras com atividades turísticas (BAHIA, 2003).

No Ceará, o TER está distribuído, basicamente, em quatro pólos: periferia de Fortaleza, Sertão Central, região do Cariri e serra da Biapaba.

Em Pernambuco, o processo iniciou-se na região de Garanhuns, por meio de algumas iniciativas particulares. Identifica-se, nesse estado, o "roteiro dos engenhos", explorando a antiga atividade econômica da região, cenário, inclusive, de obras literárias.

No Pará, o interesse pelo assunto vem sendo liderado pelo Sindicato Rural e pela Associação de Municípios do Araguaia e Tocantins.

O Amapá também é um estado que começa a se interessar pelo assunto focando o ecoturismo. Na Amazônia, diversas iniciativas, ligadas ao ecoturismo, têm sido implementadas, muitas de sucesso e outras de insucesso (ZIMMERMANN, 2002).

2.5.2 As modalidades do turismo no espaço rural

Na literatura existe uma grande variedade de conceitos e terminologias sobre o turismo no espaço rural. Segundo CAVACO (2001), esta variedade de classificação baseia-se em motivações particulares dos turistas por recreação, descanso, desfrute da paisagem, contato com a natureza, passeios, esportes, aventuras pesca, viagens educativas e cultura local, consumo de produtos típicos, etc., em práticas turísticas adotadas por agentes envolvidos que podem estar situadas no campo mercadológico, social, ambiental, dimensão espacial, em âmbito de tecnologia, planejamento, políticas locais, regionais, nacionais e internacionais, estratégias de desenvolvimento e sustentabilidade, além de basear-se também na disponibilidade de recursos, no relacionamento e na aceitação dos agentes envolvidos com a atividade em determinado local.

DAVIDSON (1992, p. 140) defende que o TER envolve acomodações, atividades, eventos, festividades, esportes e recreações, que são desenvolvidos em áreas rurais. O conceito de turismo no espaço rural inclui “todas as atividades de turismo em áreas rurais”.

Nos anos 1990, percebeu-se que essas modalidades de turismo começaram a convergir e a variável que levou a isso foi a ambiental. Atualmente, existem situações em que estas formas interagem entre si, complementam-se ou são identificadas isoladamente, dependendo da realidade local. Em função disso, TULIK

(1997) e SILVA et al. (1988) sugerem o uso da terminologia turismo no espaço rural, que é uma modalidade de turismo complexa, pois inclui tanto visitas às propriedades rurais como também compreende o interesse pela visita à natureza com objetivos diferenciados.

Para a Comunidade Européia, segundo ROBERTO & HALL (2001), turismo no espaço rural é toda atividade de turismo em áreas rurais.

Para HALL & PAGE (2002) é difícil produzir uma definição de TER para aplicar em todos os contextos pelas seguintes razões: o turismo, historicamente, tem sido um conceito urbano que está se estendendo até as áreas rurais e as áreas rurais são difíceis de serem delimitadas e o critério para tanto difere entre nações.

Na Europa não existe um conceito de igual significado para a atividade. Na Alemanha, Holanda, Bélgica, Luxemburgo e França, áreas rurais são aquelas que poderiam se distinguir das cidades, como as áreas costeiras e montanhas. Na Itália, áreas rurais não são nem cidades nem costas, mas incluem regiões de montanhas. Na Irlanda e na Inglaterra, as áreas rurais são denominadas “countryside”, diferentes de cidades de qualquer tamanho. Na Espanha, Portugal e Grécia, áreas rurais são as partes do país onde há a produção agrícola (DAVIDSON, 1992).

Pela falta de consenso, as comparações entre os países tornam-se difíceis e as discussões sobre o TER de forma global com valor extremamente limitado e raras são as estatísticas. No entanto, existem alguns aspectos que são considerados necessários para o TER, que são: proximidade da natureza, ausência de multidões, sossego, ambiente não mecanizado, contato pessoal, senso de estabilidade e continuidade da história, preservação da identidade e controle local envolvendo os agentes e comunidade rural. Para PAGE & GETZ (1997), TER é:



FIGURA 7. Turismo no espaço rural.
Fonte: PAGE & GETZ (1997).

Segundo CROSBY & MONEDA (1985), citados por PIRES (2002) e RODRIGUES (2003), as definições para cada tipologia de turismo inserida no conceito de TER podem ser:

- turismo cultural: atividade turística que se baseia na utilização dos recursos culturais (arte, história, costumes) de um território na área rural, orientado para sua preservação e fomento;
- ecoturismo: segmento turístico em que a paisagem é a principal variável, como ponto de confluência dos fatores ambientais e antropológicos. Seu objetivo é a integração do visitante com o meio natural e humano, e a

população local participa da prestação de serviços aos turistas. Tem como prioridade a conservação do espaço natural, procurando conciliar a exploração do potencial turístico com o meio ambiente, harmonizando as ações com a natureza, bem como oferecendo aos turistas um contato íntimo com os recursos naturais e culturais da região, buscando a formação de uma consciência ecológica;

- turismo esportivo: tem como essência a prática de qualquer modalidade esportiva e tem como apelo turístico as sensações de risco;
- turismo de aventura: utiliza o entorno rural ou o meio natural como um recurso para produzir sensações de descoberta nos praticantes. Seu objetivo principal é poder transmitir sensações, necessitando, para tanto, de espaços pouco utilizados turisticamente;
- “spas” rurais – essa modalidade se enquadra no turismo de saúde, encontrado nas estações termais, por exemplo;
- turismo científico: tem como ponto central o desenvolvimento de programas a pedido de instituições ou profissionais interessados em temas específicos que podem constituir-se em expedições científicas (arqueologia, botânica, impacto ambiental).

Com o ecoturismo, o turista demanda os espaços naturais como áreas de reservas. Com as modalidades turismo de aventura, turismo cultural, turismo religioso,

turismo esportivo, o turista procura o que CAVACO (2001: p. 104) denomina de regiões periféricas protegidas com atrativos como religiões, história, festivais, competição desportiva, etc.

A Figura 8 foi elaborada na tentativa de esclarecer a inter-relação das atividades de TER.

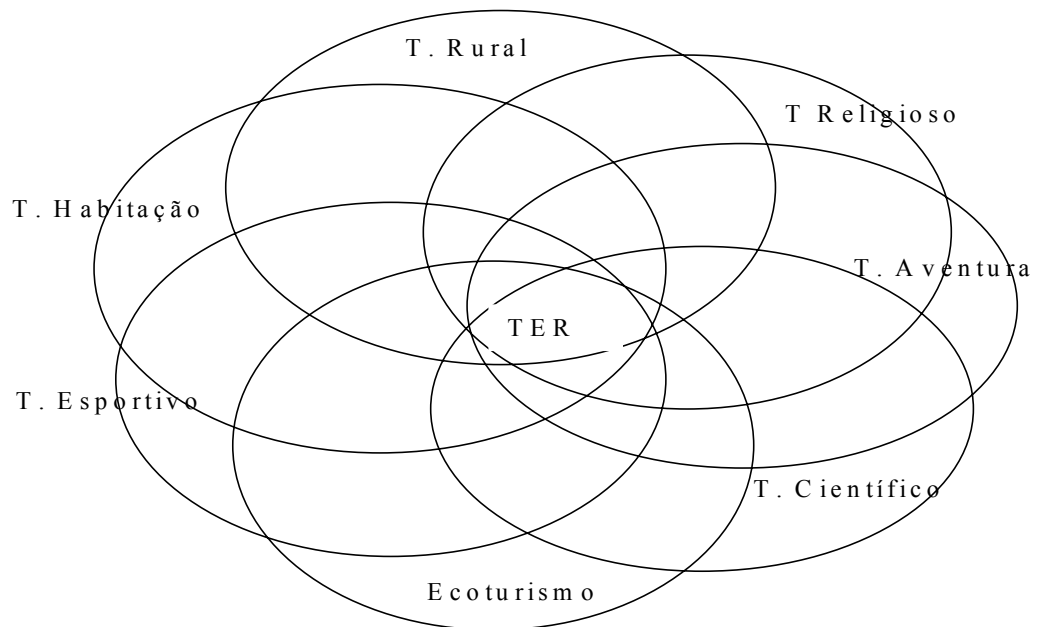


Figura 8. Inter-relação das atividades de TER.
Fonte: elaborado pela autora.

Para CAVACO (2001: p. 109), TER é um turismo de espaços naturais e, sobretudo, de espaços humanizados, ativos ou apenas contemplativos, que assegura um regresso ao passado pela cultura.

O turismo rural é uma atividade complexa e multifacetada que inclui feriados em fazendas, feriados na natureza e ecoturismo, caminhadas, escaladas e cavalgadas, aventuras, esportes, turismo de saúde, caça e pesca, educação, turismo de artes e heranças e turismo étnico (HALL & PAGE, 2002).

O turismo rural é uma atividade complexa e multifacetada que inclui feriados em fazendas, feriados na natureza e ecoturismo, caminhadas, escaladas e cavalgadas, aventuras, esportes, turismo de saúde, caça e pesca, educação, turismo de artes e heranças e turismo étnico (HALL & PAGE, 2002).

No entanto, mesmo estando nos espaços rurais, essas modalidades não são consideradas puramente rurais, com exceção da modalidade de turismo rural, conforme Figura 9.

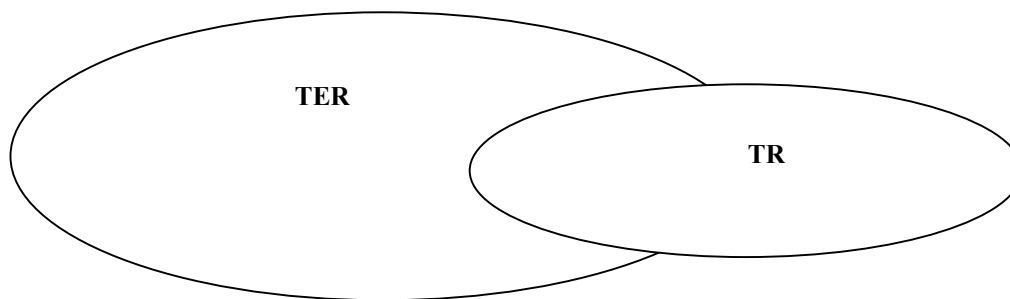


FIGURA 9. Representação gráfica da inserção do turismo rural no universo do turismo no espaço rural.
Fonte: elaborada pela autora.

Em relação este tipo de turismo, o turista busca, principalmente, a ruralidade, que envolve três aspectos dominantes do meio rural: a baixa densidade

populacional, a economia e o uso da terra com dominância da agricultura e floresta, a estrutura social tradicional e a herança e a identidade da comunidade.

O ponto que o diferencia como modalidade puramente rural é a funcionalidade rural, apresentando aspectos rurais, como empreendimento de pequena escala, espaço aberto, contato com a natureza, heranças, sociedade e práticas tradicionais e conexão com as famílias locais. Esses elementos são sumarizados na palavra “ruralidade” e podem ser encontrados nas regiões e propriedades rurais.

No Brasil, RODRIGUES (2003) afirma que ainda não existe uma definição clara e oficial de turismo rural. O mesmo autor comenta que, em 1994, a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), órgão oficialmente responsável pela elaboração de políticas de turismo no Brasil, lançou um conceito vago e confuso e, segundo SILVEIRA (2003), de caráter mercadológico:

turismo rural é o conjunto de atividades turísticas comprometidas com a produção agropecuária, agregando valor ao produto do meio rural, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural das comunidades do campo (EMBRATUR, 1998 apud RODRIGUES, 2003)).

RODRIGUES (2003) cita também que, no ano de 1997, a Associação Nacional de Turismo Rural (Abraturr) apresentou os princípios fundamentais do turismo rural, como sendo: identidade própria, autenticidade, harmonia ambiental, preservação das raízes culturais, divulgação dos costumes e atendimento familiar.

Em 1998, numa Oficina de Planejamento em Turismo Rural, promovida pela Embratur, foi elaborada uma conceituação mais operacional, porém, com algumas lacunas: “...*turismo rural é um conjunto de atividades turísticas praticadas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade*”.

De acordo com ROQUE (2001), MÓRMON (1980) e BARRERAS (1998) apresentam as seguintes conceituações para o turismo rural:

- *“compreende a Ruralidade traduzida pelos aspectos de atendimento familiar, a preservação das raízes, a harmonia e sustentabilidade ambiental, a autenticidade de identidade, a qualidade do produto e o envolvimento da comunidade local, e ainda pode apresentar a particularidade de uma parte do pacote turístico ser a própria ruralidade”* (MORMON, 1980 apud ROQUE, 2001);
- *“atividade que vai além do relacionamento com a agropecuária e que os serviços de alojamento, alimentação e outras atividades devem ser ofertadas pelos produtores rurais”* (BARRERAS, 1998 apud ROQUE, 2001).

RODRIGUES (2003), ZIMMERMANN (1995/1999), apresentam as seguintes conceituações para o turismo rural:

- *“...uma atividade que permite a interação entre o espaço rural seja pela cultura, aspectos econômicos ou sociais. Esta interação ocorre cultural e socialmente quando há contatos entre turistas e moradores do local, economicamente quando há trocas de produtos ou valores entre o estabelecimento ou o turista e o pessoal local”* (RODRIGUES, 2003).
- *“é um segmento do turismo desenvolvido em áreas rurais produtivas, relacionado com os alojamentos na sede da propriedade ou em edificações apropriadas nas quais o turista participa das diferentes atividades agropecuárias desenvolvidas nestes espaços, quer com lazer ou aprendizado. Deve ser incluída nesta modalidade, a oferta de produtos naturais de origem”* (ZIMMERMANN, 1995).

A modalidade turismo rural pode ser subdividida em outras submodalidades, segundo os serviços turísticos ofertados na propriedade rural. Dentre

as submodalidades podem-se citar agroturismo, hotéis rurais, pousadas rurais, colônias de férias rurais, de acordo com RODRIGUES (2003), aliadas às atividades de recreação, que podem interagir entre si, complementarem-se ou serem identificados isoladamente, dependendo da realidade local (Figura 10):

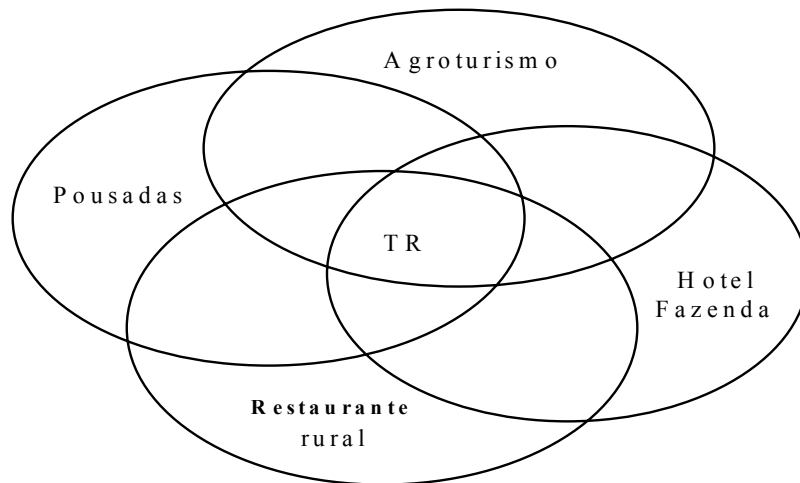


FIGURA 10. Submodalidades das atividades de TR.
Fonte: elaborado pela autora.

- agroturismo – localiza-se em fazendas preferencialmente ativas, nas quais os turistas podem participar do dia-a-dia das atividades agropecuárias;

- hotel rural - é um hotel situado na zona rural, o qual é implantado para exploração do turismo, porém, valorizando a cultura rural;
- pousadas rurais – são menores, menos luxuosas quando comparadas aos hotéis e ofertam a vivencia rural de forma menos sofisticada e,
- restaurante rural – são restaurantes localizados nas propriedades rurais que ofertam a culinária típica.

BRAVO (2003) salienta que o turismo rural no Brasil, por região, envolve também outras atividades como:

- no Pantanal, Pampas e Nordeste - os pesqueiros ou pesque-e-pagues, os sítios ou chácaras de recreio, os restaurantes rurais, o café colonial e a casa de chá, as residências acolhedoras na roça, as cavalgadas e lidas rurais;
- em Bela Vista, DF - as trilhas ecológicas em fazendas e sítios de produção e as clínicas de naturopatia, por exemplo;
- em Joinville, SC, Venda Nova do Imigrante e Domingos Martins, ES, Pirenópolis, GO entre outros, as visitas pedagógicas à propriedade produtiva (classes transplantadas) e as agroindústrias artesanais;
- nos centros de tradições gaúchas - as estações de folguedos e de folclore, bumba-meu-boi, tambor de crioula, folia de reis;
- em São Luiz Purunã, PR, Viamão, RS e Silveiras, SP - os esportes rurais, como alpinismo, bocha, malha, vaquejadas, bicicletas, motos, etc.;

- na Chapada Diamantina - as bases de resgate histórico, como o tropeirismo, os postos ornitológicos, fauna e flora, os resgates infantis, como cirandas, cantigas de roda, pião, pipas, etc.;
- em São Paulo, Minas Gerais e Goiás - as propostas de aventura, como domas eqüestres, exploração de cavernas, balonismo, etc., as rodas de "causos", de viola caipira e de catira;
- no Rio de Janeiro, em São Paulo e Bahia - o turismo patrimonial e arquitetônico no campo, sendo as antigas sedes de fazendas de café e as de cacau;
- na ESALQ, EMBRAPA e UFLA - fazendas experimentais para visitação, de caráter científico, a criações e plantações.

A apresentação dessas novas atividades é um esforço, por parte dos agentes do setor rural junto a Embratur no Brasil, em eliminar o conceito de turismo no espaço rural, inserindo qualquer tipo de atividade turística no conceito do turismo rural. O objetivo é o de fortalecer o setor, eliminando agentes oportunistas.

Nas regiões aqui apresentadas, algumas em estágios mais adiantados que outras na atividade de turismo no espaço rural, há a necessidade da preocupação com os impactos gerados pelo turismo, que podem contribuir para o desenvolvimento local sustentável ou sua inibição.

2.5.3 Turismo no espaço rural e desenvolvimento sustentável

Os impactos gerados pelo turismo em geral podem ser negativos ou positivos. Os negativos podem ser as drogas, a prostituição, a descaracterização dos locais, a degradação do meio ambiente, etc. Os positivos podem ser melhoria da infra-

estrutura, a geração de renda e empregos, o desenvolvimento do local e a preservação ambiental, que podem, ainda resultar em sustentabilidade.

Nos EUA, especificamente em Norfolk, Virginia, YOON et al. (2001) desenvolveram um estudo focando os impactos do turismo nas regiões e como esses impactos interferem no apoio que os residentes poderiam dar ao desenvolvimento da atividade. Os impactos estudados foram de ordem ambiental, cultural, social e econômica. Pelo estudo ficou claro que quando esses impactos são percebidos de forma negativa pelos residentes, os mesmos desacreditam da atividade turística e se comportam de forma contrária ao seu desenvolvimento. Em função disso, os autores sugerem que o planejamento da atividade seja realizado juntamente com os residentes, para que os mesmos conscientizem-se de que se tais impactos forem controlados, o turismo pode trazer benefícios para todos.

Sobre o turismo como ferramenta de desenvolvimento local, GOEYMEN (2000) estudou, na Turquia, a formação de clusters de turismo desde o ano de 1963, o estágio inicial, até o ano de 2000, no estágio mais avançado. Seu objetivo foi relacionar o modelo de desenvolvimento de turismo na Turquia com as dinâmicas de governança nos estágios e verificar os resultados. A conclusão a que o autor chegou foi a de que a gestão do turismo, quando em cluster estabelecido sob uma governança menos rígida e numa visão integrada, resultou em um crescimento recorde para a Turquia, posicionando-a entre os vinte países que mais recebem turistas, gerando maior obtenção de renda com a atividade.

No entanto, e de forma geral, muitos são os problemas existentes na atividade de turismo no espaço rural. Entre eles podem-se citar: falta de gestão e planejamento, mão-de-obra desqualificada, infra-estrutura deficiente, difícil acesso à

comunidade, transportes, falta de preservação ambiental, coordenação e cooperação pobres, falta de qualidade das iniciativas de marketing, produto sem identidade, impactos social, ambiental e cultural, falta de profissionalização, falta de estudos acadêmicos, individualismo entre os agentes, falta de uma política oficial, estratégia de comercialização indefinida, inexistência de linhas de crédito, ganhos flutuantes, alienação da comunidade devido ao aumento da criminalidade e tradição agrícola.

Diante de tais problemas, a conscientização dos empreendedores, para que atuem de forma cooperativa e coordenada, é fundamental. Elaborar um padrão de atrativos, melhorar a qualidade dos serviços prestados, estabelecer parcerias com o estado e a comunidade no momento da elaboração do planejamento, implementar programas de capacitação profissional e de treinamento da mão-de-obra seriam procedimentos que certamente contribuiriam para o bom resultado da atividade.

No Brasil, alguns estudos têm sido realizados. CAMPANHOLA (1999) mostrou um panorama do turismo no espaço rural brasileiro, FROEHLICK (2000) fez uma análise das contribuições do turismo rural para a agricultura familiar, SCHNEIDER & FIALHO (2000) estudaram as atividades não agrícolas e o turismo rural no Rio Grande do Sul, SILVA et. al. (1998) estudaram o turismo em áreas rurais, focando suas possibilidades e limitações no Brasil e ROQUE (2001) estudou a trajetória das atividades turísticas no espaço rural mineiro, suas diferentes tipologias e seu processo de construção e desenvolvimento.

Por esses estudos, foram identificados alguns benefícios, vários problemas e foram sugeridas várias formas para solucioná-los. Dentre os benefícios, identificou-se que: o turismo é uma alternativa de renda adicional para o produtor rural, turismo é um agente de mudança social pela intercambialidade de costumes urbanos e

rurais, o turismo aumenta a qualidade da infra-estrutura, reduz da saída da mão-de-obra do meio rural, aumenta a oferta de empregos e a melhoria da qualidade de vida. Ou seja, turismo no espaço rural é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento de locais

Os problemas identificados por esses autores são vários, mas podem ser resumidos, principalmente, na deficiência de conhecimento gerencial dos negócios dessa indústria que requer integração, coordenação e cooperação.

Os mesmos autores mencionados apresentaram soluções para os problemas, como adoção de estratégias de integração e parcerias, criação de associações, de pólos estratégicos, melhoria da qualidade do produto ofertado, participação do estado e comunidade no planejamento, capacitação profissional e treinamento da mão-de-obra.

Numa visão de integração das atividades turísticas, GARRIDO (2001) buscou identificar o modelo multiorganizacional mais adequado para o turismo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento local. Seu estudo focou alguns modelos de integração entre empresas, como cadeia produtiva, clusters e redes interorganizacionais. Os resultados do estudo mostraram que o modelo mais indicado é o cluster, pois representa melhor a dinâmica das regiões de turismo. No caso do modelo de rede, esse pode ser utilizado para estabelecer conexões entre as regiões de turismo e os mercados emissores. Segundo a autora, o desenvolvimento local apoiado sobre as modalidades de turismo no espaço rural incentiva o aprendizado organizacional em função da interação.

BARBOSA & ZAMBONI (2000) fizeram um outro estudo sobre um cluster em formação na região de Bonito no Mato Grosso do Sul, considerando o turismo de natureza ou turismo no espaço rural. O objetivo foi o de identificar os

principais desafios estratégicos para a consolidação desse cluster. Os autores chegaram à conclusão de que naquela região existe potencial para o cluster e o que impede a sua consolidação são alguns problemas identificados, como a falta habilidade estratégica de grande parte dos agentes, falta capacidade associativa e de confiança entre eles, falta consciência da população local de seu papel, falta de consciência dos agentes de que a qualidade do produto turístico depende da qualidade ambiental, da infra-estrutura urbana, dos meios de acesso e das manifestações da cultura local. Segundo os mesmos autores, as conseqüências desses problemas são: a inexistência um plano de desenvolvimento municipal e regional, serviços prestados sem qualidade e uma tendência de atuar individualmente devido a relações de poder, falta de credibilidade, falta de continuidade das ações públicas e predomínio das políticas de governo sobre as do Estado.

Diante das evidências, o TER pode ser considerado um meio para o aumento da competitividade e alcance do desenvolvimento de locais de forma sustentável. Sob essa ótica, abordagens sobre desenvolvimento local e sustentável, novas formas organizacionais e variáveis de desenvolvimento e de sustentabilidade, serão foco do capítulo seguinte.

3 DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTAVEL: ASPECTOS FUNDAMENTAIS

Alguns constructos teóricos foram reunidos para dar sustentação à elaboração do modelo analítico da gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase rural e sua posterior aplicação. As teorias selecionadas aqui têm sido tendência no meio acadêmico para a realização de análises de novas formas organizacionais. As teorias são referentes a desenvolvimento local e sustentável, novas formas organizacionais, ressaltando a modalidade cluster e, por fim, os impactos relacionados ao desenvolvimento e a sustentabilidade.

3.1 Desenvolvimento local e sustentável

A concepção de desenvolvimento contempla a geração de riquezas, com o objetivo de distribuí-las, de melhorar a qualidade de vida de toda a população, levando

em consideração a qualidade ambiental do planeta. Desenvolvimento deve ser entendido como um processo e não como uma condição final.

O conceito de desenvolvimento pode ser apresentado em cinco tipos principais, que são: desenvolvimento como crescimento econômico, desenvolvimento como modernização, desenvolvimento como distribuição justa, desenvolvimento como transformação sócio-econômica e desenvolvimento como organização espacial.

O desenvolvimento como crescimento econômico prioriza o aumento da produção desconsiderando o recurso humano. O desenvolvimento como modernização prioriza o comportamento orientado para a prosperidade e valores individuais. O desenvolvimento como distribuição justa enfatiza o crescimento, a mudança e a igualdade social, com redução do nível de pobreza. O desenvolvimento como transformação sócio-econômica enfatiza que básicas mudanças no modo de produção podem refletir ou gerar mudanças, as quais podem culminar em desenvolvimento. Por fim, o desenvolvimento como organização espacial prioriza a reorganização social como um modo de desenvolvimento. A organização espacial (local) representa realizações físicas de modelos de relações sociais.

A concepção organização espacial, que pode ser local, regional, etc., é a forma concreta, fixa, que pode ser representada pela nova concepção de território como elemento estrutural relevante e que, aliada à estratégica de desenvolvimento, que é uma forma de reação à globalização, objetiva reativar o desenvolvimento econômico, independente das iniciativas do governo central.

O pensamento inicial de localização de uma empresa era centrado única e exclusivamente na infra-estrutura básica existente (matéria-prima, produção agrícola, recursos naturais, etc.). No entanto, a noção de local passou a ser aquela que incorpora

aspectos da construção de recursos pela organização territorial dos agentes e por políticas de desenvolvimento local. O local deve ser capaz de promover a sinergia entre as empresas, gerando externalidades positivas que possibilitem o desenvolvimento local sustentável a cada empresa e ao aglomerado como um todo.

O conceito de território deixou de ser o de espaço físico para ser o de construção social constituído de um conjunto de relações sociais entre agentes particulares e coletivos que articulam seus interesses.

Segundo SHEJTMAN & BERDEGUÉ (2003, 26-27), apud VECCHIATTI (2003), das relações sociais originam-se a identidade e a consciência de propósitos compartilhados entre agentes envolvidos em determinado negócio que podem estar nos setores públicos e privados.

Segundo ABRAMOVAY (2003), apud BEDUSCHI FILHO & ABRAMOVAY (2003), territórios se constituem de acordos informais, por interação construída no tempo, os quais moldam um perfil, uma identidade dos indivíduos e grupos a partir do compartilhamento seus modelos mentais. Assim, ao redor dos territórios surgem comportamentos que representam uma referência social cognitiva percebida na forma de falar, na história e num sentimento de origem e de trajetórias comuns.

O território pode representar um capital cultural e social específico, que é determinado pelo conhecimento e capacidade dos agentes locais na realização do desenvolvimento endógeno, conforme OSTROM (1995), apud PAULILLO (2000).

A noção de território traz uma nova dimensão à prática do planejamento. VECCHIATTI (2003) considera que uma abordagem territorial do desenvolvimento deve levar em consideração as sinergias intermunicipais, as relações entre regiões

urbanas e rurais, as articulações que são capazes de gerar inovações e diversidade econômica e a interação entre a população e seu território.

No caso do rural, o mesmo pode ser visto como um conceito territorial, em que diferentes atividades econômicas fazem parte dele. A análise sobre o rural não se restringe à agricultura, mas a economias regionais. A combinação urbano e rural é importante para o desenvolvimento das atividades agrícolas e não agrícolas na idéia de um único território. Isso reflete a noção de pluriatividade e multifuncionalidade do setor rural que representa, segundo YRUELLA *et al.* (2000, p.22) apud SARETTA (2003), "um tecido econômico e social com um conjunto de atividades bastante diversas como a agricultura, o artesanato, as pequenas e médias indústrias, o comércio e os serviços de turismo" .

A concepção estratégica de um desenvolvimento local emergiu com o objetivo de reativar o desenvolvimento econômico, independente das iniciativas do governo central em territórios. Nesse sentido, BENKO (1996) apud ALMEIDA (2002) afirma que, para acontecer o desenvolvimento local, há a necessidade de ocorrer a descentralização dos níveis de decisão política, econômica e financeira. A idéia defendida é a de que o desenvolvimento acontece quando a sociedade toma consciência dos problemas, expressam suas preocupações e aspirações e se empenham em resolvê-los. A base para o processo de construção do ambiente competitivo e cooperativo é a ação local. No local, os agentes influenciam e sofrem influências e o resultado desse

movimento é a renovação do papel do território e a vantagem competitiva.

ALMEIDA & BLÓS (1997), defendem que o desenvolvimento local é um desenvolvimento de baixo para cima. Esse conceito parte das referências de desenvolvimento autocentrado que prioriza as decisões comunitárias em relação aos planos gerais de desenvolvimento; o desenvolvimento endógeno que mobiliza os recursos disponíveis com o fim de promover o desenvolvimento; o desenvolvimento ascendente tendo como protagonista os agentes locais, e por fim, o desenvolvimento sustentável contemplando as variáveis econômicas, sociais e ambientais.

Para BARQUEIRO (1999) apud SARETTA (2003), nos processos de desenvolvimento endógeno, identificam-se pelo menos três dimensões: uma econômica, caracterizada por um sistema específico de produção e que permite aos empresários locais utilizarem eficazmente os fatores produtivos; outra sociocultural, em que os agentes econômicos e sociais se integram com as instituições locais formando uma rede de relações que incorporam os valores da sociedade; por fim, uma política direcionada pelas iniciativas locais e que permita a criação um entorno local ou território que estimule a produção e favoreça o desenvolvimento sustentável.

A proposta de desenvolvimento local surgiu em decorrência do crescimento econômico mundial, marcado pelas grandes empresas e megacorporações. Pequenas e médias empresas, urbanas e rurais, ficaram às margens deste modelo de desenvolvimento, acentuando desigualdades, desertificação humana, gerando incertezas quanto ao futuro desses espaços e populações.

No final do século XIX e início do século XX, existia a crença de que a competitividade era alcançada apenas por meio de megacorporações da chamada Segunda Revolução Industrial. O modelo “moderno” da época apresentava características como estrutura burocrática, sistemas hierárquicos rígidos, operários especializados, subdivisão e separação dos centros de decisão segundo os departamentos e as funções da empresa, com características de sistemas fechados.

O modernismo tem suas raízes no pensamento iluminista e, portanto, na concepção de que o Homem, por meio da razão, é capaz de levar a humanidade ao progresso. O comportamento gerencial denominado “moderno”, cristalizado nesses pensamentos, deu origem a políticas setoriais na visão de território. O Estado nacional era o agente praticamente exclusivo das políticas industriais e também das políticas agrícolas. O procedimento dominante apresentava características centralizadoras. Se houvesse disponível um certo montante de recursos para o investimento, de origem privada ou pública, a política territorial do Estado consistia em influenciar sobre sua localização. Estabeleciam-se medidas de apoio aos segmentos estratégicos para garantir o acesso a certos produtos ou tecnologias e beneficiarem-se dos rendimentos de escala crescente de setores fortemente geradores de riquezas.

Na agricultura, as políticas agrícolas também eram centralizadas e procuravam garantir a renda de agricultores que apresentavam processos de inovação. O Estado se apresentava como gestor de excedentes que eram redistribuídos para as localidades, procedimentos conseqüentes de estratégias que resultavam em decisões

centralizadas. No início da década de 1970, os temas de natureza ambiental e regional eram ignorados.

No entanto, o modelo “moderno” de crescimento econômico se esgotou. As empresas apresentaram-se ineficientes no acompanhamento das rápidas mudanças de demanda e na capacidade de resposta às alterações por apresentarem uma forma de organização produtiva que não se apoiava nas inovações tecnológicas.

Com a queda do modelo “moderno” ocorreu uma mudança nas hierarquias espaciais, surgindo o modelo “pós-moderno”. O “pós-modernismo” surgiu pressupondo que a realidade é algo construído por concepções de determinados agentes, as quais são sustentadas por meio da união de grupos e que, em um processo de significação, são constantemente renegociadas (PARKER, 1992, apud BALDI, 2002). O foco passou a ser o papel dos territórios na reconstrução dos territórios ou sobre a capacidade dos agentes locais em promover o desenvolvimento.

O ambiente daquela fase da economia, segundo PIORE & SABEL (1984) apud ALMEIDA, (2002), ficou conhecido como sendo um regime de acumulação flexível. As organizações, nesse segundo marco, passaram a ser gerenciadas “pelo avesso”, de acordo com CORIAT (1994), ou seja, passaram a ser gerenciadas com procedimentos contrários aos do primeiro marco. As organizações passaram a apresentar características de sistemas abertos, com inventário mínimo, defendendo a flexibilidade para o trabalho, a multifuncionalidade, a inovação, a produção em lotes, a qualidade e um ambiente de trabalho cooperativo. As tecnologias, como a de automação e informação, favoreceram a inter-relação intra e interfirmas, ou seja, possibilitaram a implementação de procedimentos de cooperação interno e externo

às organizações, possibilitando a coordenação e proximidade geográfica (HOFFMAN & KAPLINSKY, 1988).

As firmas passaram a experimentar a novidade dos arranjos descentralizados em contraposição às formas produtivas verticalizadas existentes na década de 1970. O resultado de toda essa evolução foi um período marcado, segundo SABEL, (1996/1999, p.28) apud ALMEIDA, (2002), "pela descentralização da autoridade no desenho e na produção de bens e serviços" .

A coordenação entre os agentes em um negócio passou a acontecer por meio de um sistema sobre o qual nenhum deles exercia um controle planejado, ao contrário do que ocorria nas formas centralizadas de organização industrial, em que a coordenação entre as diferentes etapas da fabricação era exercida por meio de hierarquia fixa e verticalizada. O que mudou, com o modelo "pós-moderno" foi a introdução de procedimentos de cooperação entre agentes econômicos, em virtude da organização produtiva descentralizada e coordenada por sistemas integrados em rede. Foi o início de um ambiente concorrencial em que a competitividade era alcançada não apenas pelo preço, mas também pela qualidade de seus produtos e processos. A manutenção da firma em um dado momento dependia em grande parte, da capacidade de acompanhar o ritmo acelerado das inovações.

O pensamento da época passou a ser, de acordo com VELTZ (2002, p.69) apud BEDUSCHI FILHO & ABRAMOVAY (2003) "não são mais os grandes que esmagam os pequenos e sim os rápidos que afastam os lentos".

A organização empresarial foi marcada pela necessidade de conciliar a redução dos custos às exigências de mercado de diferenciação e pela incapacidade de gestão dos governos nacionais em proceder de forma centralizada ficou em evidencia.

É importante salientar que, embora alguns autores diferenciem a perspectiva de época no que concerne a pós-modernidade como a superação da modernidade, CLEGG (1992) defende que não se pode afirmar com clareza que ela foi de fato superada.

Resultante da crise da produção em massa fordista surgiram na Itália, no início do século XX, os distritos industriais formados por pequenas e médias empresas integradas. Esse novo modelo de organização, estudado por Marchall, apresentava características de cooperação, mútuo aprendizado, uso de tecnologias de ponta, métodos organizacionais modernos, novas relações de trabalho, alta produtividade e operações com fornecedores e grandes empresas, numa visão de mercado global. Essa descoberta ficou denominada de regime de produção de especialização flexível ou novo regime de acumulação capitalista flexível, voltado para a pequena e a média empresa, em estruturas de redes e que contribui para o desenvolvimento endógeno das economias locais e regionais marginalizadas.

De acordo com GAROFOLI (1997) apud SARETTA (2003), a partir desse caso italiano, a preocupação com o desenvolvimento local/regional passou a vislumbrar uma perspectiva favorável para tais regiões marginalizadas. A idéia de desenvolvimento regional tornou-se importante e baseou-se na criação de territórios que passaram a ser

vistos como ponto de reunião dos agentes promotores do desenvolvimento por meio da cooperação, de acordo com as formas de mercado e as formas de regulação social. Decorrente desse pensamento, as relações na economia, o ambiente e as redes locais entre firmas passaram a ser fundamentais, constituindo a base para economias externas à firma, mas internas ao território. Um fator importante a ser analisado na noção de desenvolvimento local sustentável é a participação dos agentes locais como essencial no processo de desenvolvimento. Os agentes são de entidades governamentais, privadas e organizações locais. A integração e o associativismo desses agentes, somados à potencialização das vocações produtivas territoriais, contribuirão para o desenvolvimento local sustentável.

Assim, o território tornou-se a melhor possibilidade de promoção do desenvolvimento de locais de forma sustentável, pois oferece a oportunidade de união dos agentes do poder público e iniciativa privada, dos temas pobreza e desenvolvimento local, competitividade e descentralização, ação de pequenas e médias empresas e meio ambiente. Segundo CAVACO (2001), a conscientização dessa situação, no final da década de 1980 e a convicção de que não existem territórios condenados, mas apenas sem projetos, fizeram com que fosse fortalecida a concepção estratégica de um desenvolvimento local.

O desenvolvimento sustentável tem seis aspectos prioritários que são:

- a satisfação das necessidades básicas da população (educação, alimentação, saúde, lazer, etc);
- a solidariedade para com as gerações futuras (preservar o ambiente de modo que elas tenham chance de viver);
- a participação da população envolvida (todos devem se conscientizar da necessidade de conservar o ambiente e fazer, cada um, a parte que lhe cabe para tal);
- a preservação dos recursos naturais (água, oxigênio, etc.);
- a elaboração de um sistema social, garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas (erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas, como, por exemplo, os índios);
- a efetivação dos programas educativos.

Para que o local a ser desenvolvido alcance a qualidade de vida de forma sustentável, todas as formas de relação do homem com a natureza devem ocorrer com o menor dano possível ao ambiente. As políticas, os sistemas de produção, transformação, comércio e serviço - agricultura, indústria, turismo, serviços básicos, mineração, etc. e o consumo têm de existir, preservando a biodiversidade e as próprias pessoas, enfim, protegendo a vida no planeta.

Diante de tais considerações, as novas formas de organização de produção têm sido cada vez mais visadas como a chave para o desenvolvimento local integrado e sustentável. Algumas modalidades das novas formas organizacionais são apresentadas a seguir.

3.2 Novas formas localizadas de produção

As novas formas organizacionais se desenvolvem quando várias empresas de um determinado espaço geográfico e potencial território procuram se especializar em tarefas distintas, explicitando as condições de complementaridade com o objetivo de aumentar a vantagem competitiva (AMARAL FILHO, 1999).

Para AMATO (2001) e LIPNACK & STAMPS (1994), atualmente, nenhuma empresa pode fazer tudo isoladamente o tempo todo; seria demasiadamente complicado e dispendioso. Trabalhar unilateralmente significa perder oportunidades e, no futuro, pode significar o encerramento das atividades da empresa. A tendência, no meio empresarial, é a integração e a cooperação, na tentativa de amenizar o risco de perda de participação no mercado e o encerramento das atividades das organizações.

MCCORMICK (1999) argumenta que operações realizadas em agrupamentos podem ajudar pequenas empresas a superar grandes problemas não solucionados isoladamente. Esses problemas podem ser de baixo nível de produção e processo tecnológico, mal posicionamento no mercado, falta de acesso a capital e falta de infra-estrutura física. A tendência tem sido o uso de modelos multiorganizacionais, ou formatos organizacionais em redes, que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes.

CASAROTTO FILHO & PIRES (2001) qualificam as novas formas organizacionais em micro e macrorredes. Microrrede é uma associação de empresas que tem como objetivo garantir a competitividade do conjunto e macrorrede é a associação de todas as entidades representativas da região, por meio de mecanismos de integração, com o objetivo de alcançar o seu desenvolvimento.

A terminologia “organização em rede” tem sido a forma dominante de

estruturar uma firma atual. As mesmas têm como fator importante as relações laterais em detrimento das relações verticais e as hierarquias são horizontais ou nem existem. Em uma rede, o conjunto de organizações que a integra desempenha uma série de funções, como se fosse um ambiente organizacional único, ao mesmo tempo em que é preservada a independência formal dos integrantes.

Segundo QUINN, ANDERSON & FINKELSTEIN (2001), apud BALDI (2002), estas formas são muito mais formas de organizar do que formas de organização. O desafio gerencial está em integrar as várias formas de organizar, em um todo coerente. O desenvolvimento da gestão de agentes sociais em uma rede organiza-se na troca de vários conhecimentos e habilidades ao redor de uma atividade fim de forma dinâmica. Seu sucesso apóia-se na flexibilidade e na participação dos integrantes, direcionadas à intensificação da união, fazendo com que as parcerias sejam os meios principais de geração de informação e conhecimento destinados ao serviço que se visa prestar. As redes definem-se, portanto, como uma forma de coordenação e ou cooperação entre firmas. O objetivo principal das redes é o fortalecimento de todos, sem laços financeiros e cada um continua responsável por seu próprio desempenho.

Várias são as novas formas organizacionais e, dentre elas, podem-se citar: os pólos, as cadeias produtivas, os sistemas produtivos locais, as redes de empresas, os consórcios de empresas, os clusters, etc. (CASAROTTO FILHO & PIRES, 2001). Cada forma organizacional é descrita a seguir:

- pólo é uma concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos;

- cadeias produtivas são as diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente num cluster;
- rede de empresas é um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrita a uma região;
- consórcio de empresas é uma rede de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, normalmente circunscrita a determinada região;
- sistemas produtivos locais são as macrorredes e são representados por uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais cluster, com um planejamento territorial com alta interação pública e privada, com respeito à cultura e com objetivos de assegurar a qualidade de vida dos habitantes;
- clusters é uma aglomeração competitiva, um pólo consolidado com forte interação entre as empresas, estendendo-se verticalmente a jusante e a montante lateralmente, e comportando entidades de suporte privadas e públicas.

O cluster é a forma organizacional central deste estudo, considerando as características do setor de turismo. O sucesso da gestão do cluster, visando o desenvolvimento do local de forma sustentável, pode ser avaliado pela análise dos indicadores de desenvolvimento local e sustentável. Tais indicadores são instrumentos que permitem discussões sobre os resultados obtidos pelo sistema avaliado, podendo ser

verificado se o mesmo está realmente caminhando em direção ao desenvolvimento local e sustentável nas três dimensões: ecológica, social e econômica.

3.3 Variáveis de desenvolvimento local e sustentável

As variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade indicam o estado do meio ambiente e as condições sociais e econômicas dos atores envolvidos e programas que garantam o futuro. Segundo MATHIESON & WALL (1982), existem poucos estudos sobre tais variáveis e as dificuldades enfrentadas são em relação à diferenciação de mudanças induzidas por diferentes atividades.

As variáveis de desenvolvimento estão situadas nas dimensões ecológicas, sociais e econômicas, conforme Quadro 3.

A dimensão ecológica, também denominada de “capital natural”, pode ser dividida em três subdimensões. A primeira foca a ciência da ecologia, a segunda foca a qualidade do ar e da água (poluição) e a terceira foca a conservação e a gestão de recursos renováveis e não renováveis. A dimensão social, também denominada “capital humano”, consiste do aspecto social relacionado a qualidades humanas, como habilidade, dedicação e experiências, tanto internamente às organizações, como externamente, em relação à comunidade.

Dimensão ecológica	Dimensão econômica	Dimensão social
Capital natural	Lucro para satisfazer às	Capital humano
Respeito ao meio ambiente	necessidades humanas	Respeito aos direitos humanos

QUADRO 3. Variáveis de desenvolvimento.

Fonte: elaborado pela autora.

A dimensão social, pode variar de uma organização para a outra, mas, horas de trabalho, remuneração, segurança, ambiente saudável, proibição de trabalho infantil e trabalho forçado, são comuns a todas (GROOT, 2002). Outros indicadores são estímulo à política social, investimento em capital humano, direito de associação, etc.

A dimensão econômica, ou a dimensão do lucro, inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais. O lucro é gerado da produção de produtos e serviços que satisfazem às necessidades humanas por meio da geração de fontes de renda para os empresários, os empregados e os provedores de capital. O retorno financeiro desses esforços reflete na satisfação dos consumidores e na eficiência no uso dos fatores de produção.

No caso do turismo, a dimensão cultural também é considerada (Quadro 4). A dimensão cultural inclui padrões, normas, regras e modelos, os quais são manifestados por meio de relações sociais. Os elementos culturais são: artesanato, linguagem, tradições, gastronomia, arte e música, história, tipo de trabalho e tecnologia usada, arquitetura, religião e suas respectivas manifestações, sistema educacional, atividades de lazer e tipo de vestimenta usada (MATHIESON & WALL, 1982).

Dimensão ecológica	Dimensão econômica	Dimensão social	Dimensão cultural
Capital natural Respeito ao meio ambiente	Lucro para satisfazer às necessidades humanas	Capital humano Respeito aos direitos humanos	Preservação de aspectos culturais

QUADRO 4. Aspectos de desenvolvimento no turismo.

Fonte: elaborado pela autora.

Para cada uma dessas dimensões, existem algumas instituições que são resultantes dos processos interpessoais, tais como: a comunicação e a cooperação. Os

resultados são informações e sistemas de regras que governam a interação dos membros de uma sociedade.

Na identificação, desenvolvimento e monitoramento das dimensões de desenvolvimento local com vistas à sustentabilidade, muitas vezes, existem os problemas decorrentes da subjetividade, no entanto, são considerados e, os mesmos revelam condições e tendências que ajudam no desenvolvimento, planejamento e tomada de decisão.

GALLOPIN (1997) relata que, em diferentes fontes de indicadores, os mesmos podem ser identificados como uma variável, um parâmetro, uma medida, uma medida estatística, um valor, uma parte de informação, uma quantidade particular, um sinal, etc. São meios de comunicação simplificados que auxiliam a tomada de decisão política para o desenvolvimento local e sustentável.

Sustentabilidade está relacionada à existência de programas nos locais que garantam a qualidade de vida da sociedade no longo prazo, ou seja, para as gerações futuras. Os programas são sobre :

- educação, alimentação, saúde, lazer;
- preservação do ambiente de modo que elas tenham chance de viver;
- conscientização da necessidade de conservar o ambiente e fazer, cada um, a parte que lhe cabe para tal;
- a preservação dos recursos naturais, como água, oxigênio, etc.;
- sistema social, garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas, erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas, como, por exemplo, os índios;

4 GESTÃO INTEGRADA: ASPECTOS FUNDAMENTAIS

Na gestão integrada, alguns aspectos fundamentais são considerados para que a mesma resulte no aumento do desenvolvimento local de forma sustentável. Esses aspectos são: a administração, os agentes, também denominados *stakeholders*, o perfil gerencial dos mesmos, as opções estratégicas de agrupamento e cooperação e, por fim, a coordenação.

4.1 Administração dos *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* fornece instrumentos que auxiliam a melhorar o moral e as diretrizes filosóficas para a administração de uma organização conforme DONALDSON & PRESTON, (1995). Sob a perspectiva da administração, essa teoria defende que vários grupos podem ter influência direta sobre a tomada de decisão da administração (JONES, 1993).

FREEMAN (1984) afirma que um *stakeholder* pode ser um acionista, um funcionário, o consumidor, o fornecedor, o governo e os membros das comunidades. Conceitualmente, numa visão mais ampla e numa perspectiva de responsabilidade social, *stakeholder*, para este autor é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado na conquista dos objetivos da organização. Desse modo, um grupo é qualificado como *stakeholder* se tiver legítimo interesse no que diz respeito às atividades da organização. Cada um deles tem o direito de ser tratado como um fim e não como um meio para se chegar ao fim e deve participar na determinação do futuro da firma à qual está relacionado.

CLARKSON (1994) apud CAMPOS (2002), numa visão mais restrita que foca a contribuição de grupos para a atividade econômica, define *stakeholders* a partir do risco envolvido e os apresenta em dois tipos: os voluntários e os involuntários. Os voluntários são os que incorrem em alguns riscos por terem investido algum capital, seja ele humano ou financeiro. Os involuntários são os que estão sujeitos ao risco resultante da ação das firmas. Dessa forma, a mesma autora apresenta a definição de *stakeholders* como sendo a de pessoas ou grupos que reivindicam propriedade, direito ou que tenham interesse em um negócio.

CAMPOS, (2002) cita alguns autores em seu artigo que são STARIK (1993), FREEMAN, (1984), MITCHELL, AGLE & WOOD (1997), ATHKINSON & WATERHOUSE (1997) e MOORE (1999). STARIK (1993) apud CAMPOS (2002) define *stakeholders* segundo o grau de importância relativa do mesmo para a firma. FREEMAN (1984) apud CAMPOS (2002) afirma que o grau de importância está relacionado aos critérios cooperação e competitividade. MITCHELL, AGLE & WOOD (1997) apud CAMPOS (2002) sugerem cuidado no momento da escolha dos *stakeholders* e apresentam três atributos que devem ser avaliados nesse momento: o poder do *stakeholder* para influenciar a firma, a legitimidade das relações e o impacto das exigências dos mesmos sobre a organização. Para identificá-los, Athkinson & Waterhouse (1997) apud Campos (2002) classificam os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários são aqueles sem os quais as firmas não sobrevivem e os secundários são aqueles que têm algum grau de importância, mas não comprometem a existência da firma.


FREEMAN (1984) afirma que, para ser um estrategista efetivo, deve-se negociar com aqueles grupos que podem afetar a firma, enquanto que, para ser efetivo

no longo prazo ou ser competitivo, deve-se negociar com aqueles grupos que a firma pode afetar.

DONALDSON & PRESTON (1995) chamam a atenção para essa afirmação e reforçam quando mencionam o fato de que a presença de falhas para manter a participação de um grupo de *stakeholder* particular resultará em falhas da organização. Para uma organização administrar seus *stakeholders*, o primeiro procedimento é identificar os mesmos, depois identificar seus respectivos interesses e, por fim, elaborar um processo administrativo do relacionamento.

Em síntese, organização com capacidade de administrar seus *stakeholders* tem que apresentar processos organizacionais que viabilizem a incorporação desses grupos e seus interesses como parte dos procedimentos rotineiros da organização e que ainda implementem um conjunto de transações para equilibrar os interesses dos mesmos para conquistar o objetivo da organização (FREEMAN, 1984).

Para tanto, deve haver sincronismo, alinhamento de interesses ou identidade entre todos os envolvidos com determinada atividade. Nessa linha de raciocínio, SAUTTLER & LEISEN (1999) estudaram como administrar os diversos interesses dos *stakeholders* em um processo de planejamento e desenvolvimento de um negócio. No artigo são apresentadas formas para identificar as orientações estratégicas, com base em FREEMAN (1984). O primeiro requisito é o de que o agente principal do planejamento do negócio deve ser aceito por todos os grupos de *stakeholders* envolvidos. Especificamente na identificação dos *stakeholders* e suas respectivas orientações estratégicas, devem-se seguir três passos, conforme Quadro 5:

Analisar a história dos <i>stakeholders</i> em relação ao negócio discutido	Identificar os interesses ou perspectivas dos diferentes grupos de <i>stakeholders</i> em relação ao desenvolvimento do negócio	Integrar todos os stakeholders em um processo administrativo
		
Aqueles de sucesso, os falhos e os potenciais	Interesses, objetivos, conhecimento, o poder de influência, a legitimidade das relações e o impacto das exigências sobre a organização.	Que incorpore os grupos e seus interesses como parte dos procedimentos rotineiros da organização; Que implementem as transações para equilibrar os interesses dos mesmos para conquistar o objetivo da organização.

QUADRO 5. Características dos *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela autora.

É sugerido que os agentes coordenadores da administração dos *stakeholders* procurem encorajar o alinhamento das orientações estratégicas entre todos os envolvidos. O interessante é que os mesmos estejam mais voltados para as mesmas orientações estratégicas e perfil gerencial, pois, assim, será mais fácil alcançar a cooperação na realização dos planejamentos e implementação dos processos do negócio alvo.

4.2 Perfil gerencial

O perfil gerencial de uma organização é definido pela inter-relação entre os ambientes interno e externo à mesma. Dessa forma, considera-se a dinâmica do ambiente externo refletindo sobre a dinâmica interna das organizações. As organizações precisam saber decifrar os sinais do ambiente externo e continuamente adequar-se à

situação identificada. Por essa adequação, movimentos internos às organizações devem gerar procedimentos que incentivem os indivíduos envolvidos nos seus negócios, no que diz respeito à aquisição de novos conhecimentos e instruções, à promoção das inovações, à disposição a correr riscos, à implementação da criatividade e à redução das incertezas (CLEGG, 1992).

No argumento de SCOTT & MEYER (1994), organizações flexíveis são aquelas que procuram gerenciar seus negócios com coerência entre o ambiente externo às organizações e o interno, com o fim de alcançar um padrão competitivo. Para se chegar a essa coerência, os gerentes devem estar conscientes de que suas organizações estão inseridas em um contexto político-institucional que torna inviável uma análise de forma focada. Por haver esta interdependência ambiental, sugere-se a existência de determinantes que interferem no momento da adoção das práticas e procedimentos no ambiente de trabalho, denominados por CLEGG (1992) de “modos da racionalidade” (Figura 12).

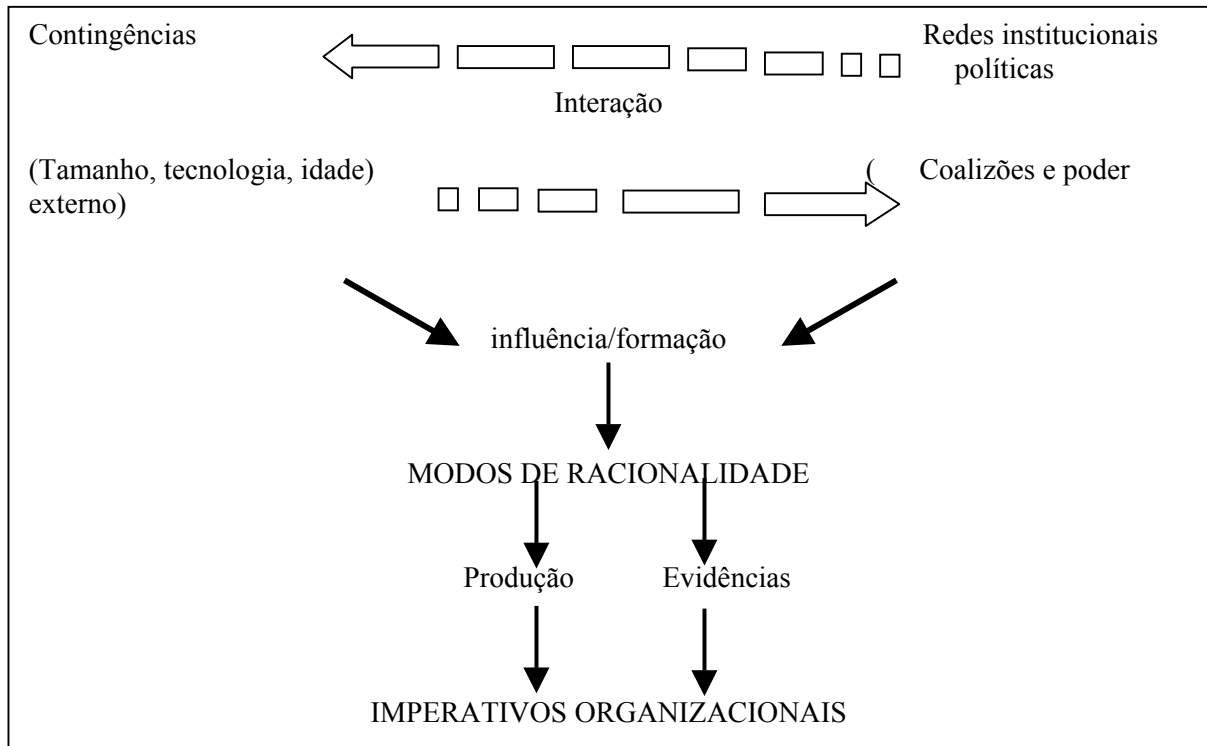


FIGURA 11. Modos de racionalidade.

Fonte: CLEGG, (1990).

Considerando isso, a gerência no ambiente de trabalho ou ambiente interno, segundo CLEGG (1992), poderá transitar entre dois marcos de administração: o moderno e o pós-moderno, que representam a estrutura organizacional das organizações intra ou interfirmas que, nesta pesquisa, estará representando seu perfil gerencial (Quadro 6).

Segundo CLEGG (1992), a transição das organizações nos dois marcos, taylorismo/fordismo/moderno e o toyotismo/pós-moderno, não é satisfatória aos resultados das mesmas e da mesma forma entre e seus *stakeholders*. A coabitação entre o antigo e o novo sistema resulta em uma lacuna entre as gestões, dando margem a conflitos e incompreensão, ameaçando e desencorajando pessoal em seus projetos e planos de ação.

Imperativos organizacionais	Características modernas	Características pós-modernas
Gestão política Estratégia de ação política . especialização flexível Gestão comercial .Orientação mercadológica predominante .Vantagem competitiva predominante Gestão financeira . Sustentação econômica básica . Avaliação e planejamento dos investimentos - Critérios - Ênfase (técnicas) Recursos humanos . Habilidade profissional - Formação - Atuação . Relação concepção-execução do trabalho . Coordenação e controle funcionais . Relação entre desempenho e benefícios Gestão de produção . Técnicas básicas de gestão da produção Máquinas e equipamentos - Características básicas - Forma de utilização . Flexibilidade de manufatura	Individualista Não-favorece Massificação Preço Economia de escala Formais Curto-prazo Externa Inflexível Separação Desautorização Individualizada Convencionais Eletromecânicas Dedicadas Baixa	Coletivista Favorece Segmentação Diferenciação Economia de escopo Substantivos Longo-prazo Interna Flexível União Autonomia Coletivizada Avançadas Computadorizadas Multi-uso Alta

QUADRO 6. Imperativos organizacionais e características modernas e pós-modernas.

Fonte: CLEGG, 1992.

O caminho mais seguro é eliminar o uso de modelos de gestão diferentes e procurar alcançar um alinhamento ou uma coerência no uso de práticas gerenciais entre os *stakeholders* internos e externos para, assim, garantir resultados satisfatórios.

O alinhamento interno de práticas gerenciais pode ser identificado nas áreas funcionais de uma organização, que são: de gestão política, gestão comercial, gestão da produção, gestão financeira e gestão de recursos humanos. Essas áreas são importantes para o funcionamento das organizações, pois, nelas estão processos intrínsecos à atividade de administrar.

O mesmo autor descreve as áreas da seguinte forma:

- Gestão política – *trata das políticas estratégicas das empresas em relação à concorrência e ao ambiente geral, visando diminuir as incertezas ambientais e aumentar o domínio da organização.*

As ações desta gestão nas organizações denominadas modernas foram modificadas nas organizações com características pós-modernas, deixando de ser individualizadas para serem cooperativas. Essa nova forma de comportamento é denominada de regime de produção "especialização flexível" de Marchall e que, segundo PIORE & SABEL (1984): “É uma estratégia de permanente inovação, acomodação à interminável mudança, ao invés de tentar controlá-la. Esta estratégia é baseada em equipamentos multiuso e flexíveis, trabalhadores qualificados e motivados pela criação de uma comunidade industrial que restringe as formas de competição pelas que favorecem a inovação”.

Para verificar se uma empresa é especialista flexível, as informações necessárias são sobre a ocorrência de acordos entre as organizações de determinado conglomerado, seja uma cadeia produtiva ou cluster, formais ou informais, sobre especialização de produtos e processos destinados a um segmento de mercado. Aquelas empresas que apresentarem ações de parceria entre concorrentes têm característica pós-moderna e aquelas que apresentarem ações individualizadas têm característica moderna.

- Gestão comercial tem a responsabilidade de acompanhar as mudanças no perfil das transações mercadológicas das organizações que ocorrem em consequência das mudanças sociais. O ponto central dessas mudanças é a mudança no comportamento dos consumidores que, em conjunto, definem e redefinem o perfil dos mercados.

Essas mudanças no perfil dos mercados parecem influenciar de forma inversa as formas de produção “modernas” que indicam novas bases sobre as quais as formas de consumo “pós-modernas” se encaixam. No “pós-moderno”, o foco passa a ser o mercado final. “O consumo pós-moderno é baseado em uma constante e crescente diferenciação do mundo-objeto do consumo. Tal diferenciação se coloca em frontal contraste ao mundo modernista de consumo, quando, na era do fordismo, poder-se-ia obter qualquer cor de carro desde que fosse preta. Hoje, não são apenas as cores que são diferenciadas, mas os modelos em um grau perturbador, feitos por produtores como a Toyota” (CLEGG, 1992).

Assim, as informações mais importantes para os gerentes mercadológicos são sobre o comportamento dos consumidores e também sobre a concorrência setorial. Analisando-se a interação desses dois parâmetros, identifica-se o movimento de mercado de forma mais rápida, que exige da produção recursos mais flexíveis, além de uma definição e redefinição da gestão mercadológica. No decorrer desse processo, torna-se imperativo que as organizações definam a orientação mercadológica de suas ações.

- Gestão da produção é responsável pela gestão dos recursos físicos, tanto na produção de um produto tangível como um intangível, como é o caso dos serviços. No caso dos serviços, GIANESE & CORRÊA (1994) denominam as prestadoras de serviços de “fábricas de serviços”, onde ocorre uma transposição das técnicas de gestão industrial. As práticas para tanto podem transitar entre técnicas rígidas e especializadas de gestão características do modelo Just-in-Case, como pelo uso de técnicas pós-modernas como

Just in Time/Total Quality Control (JIT/TQC), Total Quality Management (TQM), Kaizen, Kanban e pelo Flexible Manufacturing System, sistemas de Computer Aided Design (CAD), Computer Aided Manufacturing (CAM) e Computer Integrated Manufacturing (CIM).

- Gestão financeira cuida da saúde econômica das organizações. Organizações com uma estrutura organizacional ou um perfil modernos, historicamente, defendem o ponto de vista de que o referencial mínimo, a partir do qual a empresa começa a operar com lucros crescentes segundo os volumes produzidos, é o ponto de equilíbrio. Esta forma de pensar e, conseqüentemente, de gerenciar sugere que se trabalhe sempre buscando economia de escala, ou seja, a produção sempre deve compensar os custos da empresa. Com a inovação gerencial das organizações pós-modernas, este ponto de equilíbrio passou a ser calculado numa outra lógica, buscando uma economia de escopo. Quem passa a determinar a quantidade a ser produzida é o mercado e não mais a empresa. O domínio agora parece se restringir às ações que visam a adequar a estrutura às exigências mercadológicas de qualidade e flexibilidade, fazendo com que as organizações atuem em conformidade com as ações que possam garantir estruturas organizacionais mais flexíveis e menos onerosas.

Outro aspecto relacionado aos imperativos da “gestão financeira” refere-se à avaliação e planejamento dos investimentos que, nas organizações “modernas”, têm seus procedimentos centrados no cálculo de custo-benefício.

A predominância nas organizações “modernas” é a formalidade de procedimentos transformando os administradores de chão de fábrica em administradores de números. Em contraste com as características modernas, nas organizações “pós-modernas”, o planejamento e, conseqüentemente, os investimentos, são feitos baseados em dados substantivos e coerentes com a realidade de chão do fábrica. O que permite esse procedimento é a utilização de técnicas participativas de comunicação e tomada de decisões, que conferem à organização uma homogeneidade no processo decisório. Essa homogeneidade é alcançada com base em um consenso sobre o que é bom para organização e o que privilegia o longo prazo, pelo fato de representar os benefícios da continuidade da organização em todos os seus membros.

- Gestão dos recursos humanos na organização “moderna” é marcada pela divisão entre a concepção do trabalho e sua execução. A lógica dessa gestão é a especialização do trabalho que é praticamente uma lei. Em contraposição a essa forma, surgiu a novidade das organizações “pós-modernas” que vêm resgatar um pouco da era dos artesãos que criavam os produtos. Nessa concepção, surgiu um novo conceito de relações do trabalho que permite a multifuncionalidade, a participação dos funcionários nas decisões e uma compreensão global de todo o trabalho realizado por eles. A multifuncionalidade é sugerida exatamente para garantir a flexibilidade e a qualidade nas organizações. Outro imperativo seria o controle do trabalho que é realizado pelos próprios funcionários, denominado controle condicionado ou indireto, ao contrário das organizações fordistas/modernas que utilizam um controle coercitivo ou direto.

4.3 Opções de estratégias de agrupamento e cooperação

4.3.1 Cluster: como estratégia de agrupamento

Segundo AMATO (2001), os clusters representam formas de integração que permitem uma condução satisfatória dos negócios para muitas organizações. Sua formação pode ocorrer pela concentração setorial ou geográfica, na qual existe uma divisão de tarefas entre empresas no que se refere à especialização e à inovação. A idéia principal é a eficiência conjunta, mas, vale destacar que isso não acontece em todos os clusters. Pode acontecer, em certos casos, de algumas empresas de um determinado cluster crescerem e outras não.

Os clusters “não são apenas concentrações locais de indústrias, mas lugares onde há interações reais entre firmas locais e entre firmas e instituições. Há apoio mútuo e coordenação, resumidos na idéia de capital social e de confiança. Nos clusters, os custos de transação para negociar com fornecedores e colaboradores são baixos porque a confiança é alta” (JOHNSTON, 2001 apud BEDUSCHI FILHO & ABRAMOVAY, 2003).

Cluster turístico, para BENI (2003, 99-100), é definido como:

um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado em espaço geográfico contínuo ou descontínuo, 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.

Autores, como ALTERNBURG & MEYER-STAMER (1999), comentam que é difícil estabelecer uma separação precisa entre aglomerações puras e

clusters complexos. Para esses autores, em clusters, as empresas cooperam em marketing, promoção de exportações, suprimentos de insumos essenciais, atividades de P&D, procuram manter um saudável equilíbrio entre competição e cooperação e se beneficiam de apoio de instituições locais. Lideranças locais usualmente coordenam ações privadas e públicas e a base para a existência de confiança e compartilhamento de informações é a existência de alinhamento de identidades político, social e cultural. A criação de capacidades produtivas especializadas é a essência do desenvolvimento do cluster. Nele ocorre a promoção do desenvolvimento social, econômico e ambiental. Os clusters se desenvolvem sobre a vocação regional, podem verticalizar-se a jusante ou a montante e podem incluir associações de suporte privados ou públicos.

De acordo com CASAROTTO FILHO & PIRES (2001) um cluster não tem necessariamente toda uma cadeia produtiva. Nele podem estar contida várias formas organizacionais ou consórcios ou o mesmo pode corresponder a apenas um e ainda existe a possibilidade de não conter nenhum, quando as relações de parceria são todas informais (comerciais e negociais).

Os clusters podem percorrer um ciclo de vida iniciado nas primeiras relações comerciais entre as empresas, seguindo por uma fase de crescimento e verticalização até o estágio de estruturado com relações formalizadas entre as empresas e instituições de suporte, como mostrado na Quadro 7.

SCHMITZ (1999) E MCCORMICK (1999) argumentam que empresas organizadas em clusters parecem ser encorajadas a aprender novas técnicas, modificando suas próprias operações, especializando-se em alguns aspectos do processo de produção e diminuindo os riscos de pequenas empresas operarem isoladamente.

Em clusters, as empresas tornam-se mais fortes para enfrentarem choques e a instabilidade do meio ambiente do que empresas isoladas. No entanto, uma argumentação usada contra os clusters é o de que os mesmos podem levar cidades ou regiões a um estado de vulnerabilidade frente a mudanças de paradigmas nos produtos ou serviços e nas tecnologias empregadas. Para garantir o sucesso de um cluster, a adoção de estratégias de cooperação tem sido a tendência no meio empresarial.

Pré-cluster	Nascimento do cluster	Desenvolvimento do cluster	Cluster estruturado
Poucas empresas isoladas voltadas para um mesmo produto	Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais	Aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios	Consórcios formalizados. Sistema local estruturado, forte parceria público-privada

QUADRO 7. Ciclo de vida de um cluster.

Fonte: Adaptada de EURADA (1999) APUD CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

4.3.2 Relacionamentos e estratégias de cooperação

Entre as organizações, que formam as novas formas organizacionais por meio das aglomerações ou agrupamentos tem sido adotada uma série de estratégias específicas, tais como alianças, fusões, formação de consórcios, franquias, *joint ventures*, a subcontratação e as parcerias com outras organizações que possuem recursos e habilidades complementares de acordo com VARADARAJAN & CUNNINGHAM, (1995). Essas parcerias são consideradas importantes instrumentos estratégicos para o aumento da competitividade e o desenvolvimento local sustentável.

As alianças, para serem consideradas estratégicas, devem habilitar as organizações a conquistarem alguns tipos de vantagens competitivas nos mercados. Elas devem munir os sócios com habilidades ou recursos que eles não teriam possibilidade de possuir individualmente.

Para COASE (1996), alianças podem ser entendidas como as formas de relações contratuais entre firmas. Os tipos de alianças podem ser usados em combinação para formar uma teia de relacionamentos entre as organizações. Existe um número de benefícios para os participantes, como ganhos rápidos de mercado, tecnologias, conhecimentos, consumidores, evitam-se barreiras regulatórias, absorve-se o competidor local chave e diminui-se o risco pela divisão dos custos e benefícios, facilitando o posicionamento estratégico para as organizações sócias.

As alianças significam compartilhamento de controle, o qual, para ser efetivado, necessita do estabelecimento da confiança, já que todas as transações econômicas envolvem risco. Teoricamente, a confiança faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas.

OLIVEIRA (2002) cita, em seu artigo sobre alianças estratégicas, os autores YOSHINO & RANGAN (1996), DAS & TENG (1997), FAULKNER (1994) e LORANGE & ROOS, (1995). YOSHINO & RANGAN apud OLIVEIRA (2002) juntamente com DAS & TENG apud OLIVEIRA (2002), conceituam alianças estratégicas e LORANGE & ROOS apud OLIVEIRA (2002) apresentam alguns tipos de alianças.

No caso dos primeiros autores citados por OLIVEIRA (2002), alianças estratégicas são parcerias que aumentam a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, por meio de acordos cooperativos entre firmas. A parceria é focada na busca de objetivos estratégicos mútuos e que propiciam o intercâmbio mútuo para assumir várias formas que vão do simples contrato a joint-venture.

Em relação aos tipos de alianças estratégicas, LORANGE & ROOS (1995) apud OLIVEIRA (2002) apresentam as alianças em uma escala contínua de

variações. No pólo esquerdo do contínuo situa-se a integração vertical com grandes empresas e no pólo à direita as pequenas empresas. Nos dois pólos extremos, as alianças acontecem pela internalização total e as transações em um mercado livre, respectivamente. No intervalo entre esses dois extremos existem as fusões e as aquisições, a participação societária, a joint-venture, a cooperação formal e a cooperação informal.

As alianças podem variar de uma total dependência da empresa-mãe, no caso das fusões e aquisições, em que ocorre uma integração vertical grande, a uma independência em relação à empresa-mãe, no caso dos empreendimentos cooperativos informais.

Segundo YOSHINO & RANGAN (1996) apud OLIVEIRA (2002) uma classificação pode ser feita de modo a satisfazer três critérios: abranger todos os tipos de alianças, basear-se em uma definição clara do que seja aliança e facilitar a identificação e o reconhecimento da urgência das questões gerenciais primordiais em cada tipo de aliança. Esses autores basearam a sua classificação em duas dimensões gerenciais: o potencial de geração de conflito e a extensão da integração organizacional. Como potencial de conflito, entende-se não somente a divisão dos benefícios da aliança, mas também, e principalmente, o conflito entre os objetivos táticos e estratégicos entre as empresas envolvidas. A extensão da integração se refere à quantidade de áreas funcionais e níveis funcionais envolvidos, bem como à intensidade da integração. Por meio destas duas dimensões gerenciais, podem-se identificar quatro tipos de alianças:

- alianças pró-competitivas - são relações entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, entre os fabricantes, fornecedores e distribuidores. Caracteriza-se pelo baixo nível de conflito e pela baixa integração organizacional;
- alianças não-competitivas - são caracterizadas pela alta integração e pela baixa concorrência. Ocorrem normalmente entre empresas do mesmo ramo de negócio, mas que não competem entre si. Podem-se citar como exemplo empresas que vão lançar um produto em conjunto, mas que, na área de atuação de cada empresa, não competem entre si;
- alianças competitivas são aquelas nas quais predomina um alto potencial de conflito entre os sócios e que ocorre uma integração organizacional elevada. Este tipo de aliança se assemelha à não competitiva, mas com alto potencial de competição; e
- alianças pré-competitivas, que são alianças com integração baixa e nas quais o conflito potencial é alto. Ocorrem tipicamente entre empresas de ramos de negócios diferentes, normalmente não relacionados, para o desenvolvimento de uma nova tecnologia. A integração é baixa, pois se restringe a alguns poucos processos/setores das empresas envolvidas e o potencial de conflito é alto quando se aproximam as fases de desenvolvimento de produto e de comercialização.

Apesar de suas vantagens, as alianças estratégicas também apresentam riscos. BATALHA et al. (2001) chama a atenção para o fato de que alianças estratégicas podem ser vistas também como um risco no longo prazo quando consideradas em seus dois marcos antagônicos, em decorrência de suas características. Os dois marcos são o das fusões e aquisições e o cooperativo informal. As fusões e aquisições apresentam como características a alta interdependência entre os agentes e

um controle total da cadeia, representando uma integração vertical completa. No modo cooperativo informal acontece o contrário.

Por esses fatos, INSKEEP (1991) chama a atenção para o fato de que alianças estratégicas nesses dois marcos antagônicos nem sempre são estáveis devido a problemas de coordenação, conflitos, desejo de independência e perda de conhecimento. Essas fontes de instabilidade podem resultar em mudanças nos relacionamentos entre as partes envolvidas e até no término da relação.

COASE (1996) identificou limitações relativas ao paradigma neoclássico para compreender o relacionamento entre empresas. Esse fato deu origem à Nova Economia Institucional. A firma, para Coase, representa um nexo de contratos ou, em outras palavras, um “complexo de contratos”. Numa firma existem relações entre agentes, realizadas por meio de contratos como os de trabalho ou de parceria informal. A atuação de uma empresa dentro de um contexto de sociedade estruturado e hierarquizado justifica o uso das relações contratuais, tanto no que se refere à sua organização interna (a relação empregador-empregado e a departamentalização da firma), quanto também da sua organização externa (a relação de compra e venda de produtos, por exemplo). O objetivo é criar uma estrutura de controle que possibilite a obtenção e a maximização das soluções dos problemas.

Dessa forma, a firma, na visão de Coase, pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Os agentes poderão estar dentro de uma hierarquia, que é o que convencionalmente chama-se de firma ou poderão estar fora dessa hierarquia, relacionando-se entre firmas, mas, agindo motivados por estímulos que os levam a atuar coordenadamente. Se a coordenação ocorrer dentro das firmas,

entende-se que o coordenador poderá ser o empresário. Se ocorrer entre firmas, naturalmente surgirá a questão da divisão dos resultados. Mesmo quando as transações ocorrerem dentro das firmas, existe o problema a respeito dos direitos de propriedade sobre os resíduos que são parcialmente definidos contratualmente entre os empregados e os acionistas. As relações contratuais entre firmas, sob a ótica de Coase, são as franquias, as alianças estratégicas, a subcontratação e as parcerias, como relações típicas de produção, expandindo o conceito de firma.

No caso de WILLIAMSON (1985), entre os agentes econômicos envolvidos em uma firma, as transações são realizadas com o fim de trocar bens ou serviços. Nessas trocas, os agentes realizam transações, que são melhores organizadas e administradas em função da correta percepção de alguns conceitos centrais. Estas características podem ser subdivididas em: a) especificidade de ativos, b) frequência com que ocorrem as transações e c) incertezas (risco) envolvidas nas transações. As transações estão condicionadas a dois pressupostos comportamentais, que são a racionalidade limitada e o oportunismo.

WILLIAMSON (1994) afirma que as características das transações, associados às formas contratuais, considerando a sua inserção num ambiente institucional e levando-se em conta os pressupostos comportamentais, produzirão um alinhamento da estrutura de governança que satisfaça à condição de minimização dos custos adequados às condições vigentes. Em síntese, os nexos de contratos mencionados por Coase resultam em um tipo de governança ou gestão que varia em três formas: de mercado, hierárquica e híbrida ou mista. A proposição básica, segundo WILLIAMSON (1991), é a de que cada uma destas formas de governança deve estar suportada por determinado tipo de contrato.

A adaptabilidade é um conceito que WILLIAMSON (1991) caracteriza como sendo o atributo central na determinação das estruturas eficientes de governança. De acordo com o autor, existem dois tipos de adaptabilidade: a) tipo A (A significando autonomia): seria aquela induzida pelo sistema de preços dentro do ideal neoclássico, na qual os consumidores e os produtores respondem buscando maximizar suas utilidades e lucros e b) tipo C (C significando cooperação): seria aquela que necessita de uma ação coordenadora externa, prevalecendo relações de autoridade (poder de *fiat*) presentes, principalmente em estruturas hierárquicas.

Na estrutura de mercado, predomina, basicamente, a adaptação do tipo A. Já nas estruturas híbridas e hierárquicas, as adaptações tendem a ser do tipo C, coordenadas.

Dois outros conceitos importantes na determinação da estrutura de governança dizem respeito ao incentivo e ao controle. Em casos de governança via mercado, os incentivos são os maiores, porém, o nível de controle das transações é mínimo. Nas estruturas hierárquicas, a situação é oposta, isto é, exerce-se um grande poder de monitoramento (poder *fiat*), porém, o nível de incentivo é mínimo. Já na estrutura mista ou híbrida, os incentivos e o controle tendem a se equilibrar, podendo utilizar, ainda que não de maneira plena, tanto os incentivos proporcionados via mercado quanto o poder de monitoramento via hierárquico.

WILLIAMSON (1993), apud ZYLBERSZTAJN (1995), considera que “a eficácia comparativa dos modos alternativos de governança vai variar com o ambiente institucional de um lado e os atributos dos agentes econômicos do outro”.

NORTH (1994) trata do ambiente institucional e afirma que, para o funcionamento da atividade econômica, não apenas as organizações são importantes,

mas também as instituições, as quais exercem papéis ativos quanto à organização desta atividade. As organizações desenvolvem suas atividades inseridas em um contexto maior do ambiente institucional e são moldadas por suas regras e restrições. As instituições são as “regras do jogo” e as organizações são os “jogadores”. A principal fonte de mudança é o aprendizado dos indivíduos e dos empresários das organizações.

Entende-se por instituições, segundo NORTH (1994), “um conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição”.

Em outras palavras, correspondem ao sistema de normas - regras formais (constituições, leis), restrições informais (normas de comportamento, costumes, convenções, tradições, tabus e códigos de autoconduta) e sistemas de controle - que regulam a interação humana na sociedade. A eficiência de um sistema econômico é limitada pelas instituições que regulam o jogo. O papel das instituições é diminuir as incertezas em uma sociedade, por meio de uma estrutura estável para a intervenção humana.

Já as organizações são entendidas como sendo um grupo de indivíduos dedicados a alguma atividade executada para um determinado fim e que podem constituir-se em firmas, associações, partidos políticos, órgãos governamentais, escolas, etc. As organizações surgem a partir das instituições e refletem as estratégias dos agentes para gerar corpos educacionais, políticos, sociais e econômicos, cercado por regras e buscando oportunidades.

Como as “regras do jogo” correspondem a um conceito estrito das instituições, estas poderão definir as normas e a distribuição de incentivo para determinadas ações, punições por atos e omissões. Como as normas reguladoras, elas

poderão estimular ou retardar o desenvolvimento de uma determinada atividade econômica (CUNHA, 1999). O aparato institucional deve ser capaz de punir quebras de contratos para garantir o funcionamento do sistema.

As instituições reforçam as organizações, sendo também afetadas por elas (WILLIAMSOM, 1989). As organizações atuam sobre as instituições para obter resultados de acordo com o seu interesse.

Sumarizando, enfim, as transações específicas da firma, associadas às formas contratuais com que elas são realizadas mais o ambiente institucional circundante e os pressupostos comportamentais, induzirão a uma forma de governança que pode potencializar a competitividade da firma.

Assim, na formação de agrupamentos, vários são os fatores a serem observados e levados em conta no momento da adoção de uma estratégia cooperação com os envolvidos na atividade, denominados, por FREEMAN (1984) de *stakeholders*. A adoção de estratégias de cooperação é importante para a sustentabilidade do negócio, porém, é assegurada se houver coordenação.

4.4 Coordenação nas novas formas organizacionais

A coordenação pode ser entendida como sendo a soma do ambiente organizacional e do ambiente institucional ajustados ao modo de governança. Entendem-se por modos de governança ajustados aqueles que provêm uma significativa capacidade adaptativa aos impactos do meio, de forma a restabelecer e recuperar novamente a governança eficiente após um choque. A competitividade, então, estará em função da velocidade desta adaptação, em resposta ao impacto sofrido.

A coordenação não ocorre apenas no âmbito de preços, mas também ocorre por meio das relações contratuais, no momento das transações entre os seus diferentes agentes, isto é, ambas as partes contratantes exercem certa autonomia de escolha de seus parceiros comerciais, em função dos fatores além-preços (WILLIAMSOM, 1991; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Estas relações, por conseguinte, ajustadas às características das transações, induzem a um modo de governança eficiente dentro do sistema. A governança, por sua vez, suportada pelas condições apresentadas pelo ambiente institucional e organizacional, permitirá uma coordenação tal que a velocidade do fluxo de informações em todo o sistema seja a mais rápida possível, podendo resultar em sua alta capacidade adaptativa.

A coordenação, portanto, diz respeito à organização, ao controle e à orientação das ações e comunicações entre os participantes da organização, tendo por fim a consecução de um determinado objetivo. Nas novas formas organizacionais, os instrumentos de coordenação surgem normalmente a partir das condições criadas pelo entrelaçamento social das organizações participantes.

FARINA & ZYLBERSZTAJN (1994) definem coordenação como sendo: “... o processo de transmissão de informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva, de forma a responder a mudanças no ambiente competitivo”.

A coordenação significa trabalhar de forma simétrica e cooperativa, por meio do estabelecimento de estratégias coletivas, tendo em vista a competitividade do conjunto.

GRANDORI (1993), apud BALDI (2002), em seu estudo sobre novas formas organizacionais, buscou compreender o conceito de coordenação a partir dos

mecanismos de coordenação e controle empregados nas trocas internas e externas às mesmas. O autor identificou que as novas formas organizacionais fazem uso de mecanismos de coordenação que não são típicos de burocracias, mas são típicos, por exemplo, de mercado, de tecnologia da informação ou de cultura, descentralizando, muitas vezes, direitos de decisão e de propriedade.

O prêmio por uma precisa coordenação será medido, portanto, pelo ganho de integração conquistado e pelo desenvolvimento alcançado nos locais de forma sustentável.

5 MODELO ANALÍTICO

5.1 Introdução

A construção do modelo está fundamentada na revisão bibliográfica sobre sistema turístico (capítulo 2), desenvolvimento local e sustentável (capítulo 3) e gestão integrada (capítulo 3). No modelo analítico, Figura 20, foram estruturados oito passos a serem seguidos em uma seqüência útil para que os agentes possam realizar a análise da gestão de potenciais clusters de turismo com ênfase rural.

O esquema da seqüência dos passos são:

- Passo 1: identificação e análise dos meios de apresentação do local e sua oferta;
- Passo 2: identificação dos agentes envolvidos na atividade de turismo;
- Passo 3: análise do processo de seleção dos parceiros;
- Passo 4: análise das características dos relacionamentos ou transações e as estratégias de cooperação;
- Passo 5: análise dos procedimentos de coordenação;
- Passo 6: identificação do estágio de evolução do cluster turístico;
- Passo 7: Identificação e análise dos impactos gerados pelo TER em relação as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade;
- Passo 8: feedback.

5.2 Descrição dos procedimentos em cada passo do modelo analítico

Em cada passo do modelo são apresentadas as variáveis a serem identificadas e as análises a serem realizadas a partir delas.

Passo 1: Meios de apresentação do local e sua oferta

O objetivo desse primeiro passo é demonstrar, de forma geral, os meios utilizados para apresentar a oferta turística do local (Figura 12). Pelas entrevistas, pode-se identificar também como a oferta é formatada e, posteriormente, apresentada. A formatação da oferta deveria, teoricamente, ser feita com base em um inventário turístico elaborado com conhecimento compartilhado entre os agentes do setor público e privado e contemplando o urbano e o rural em cada município pesquisado. No caso da apresentação, esta pode ser realizada por meio de “sites” na internet, revistas, guias turísticos e “folders”.

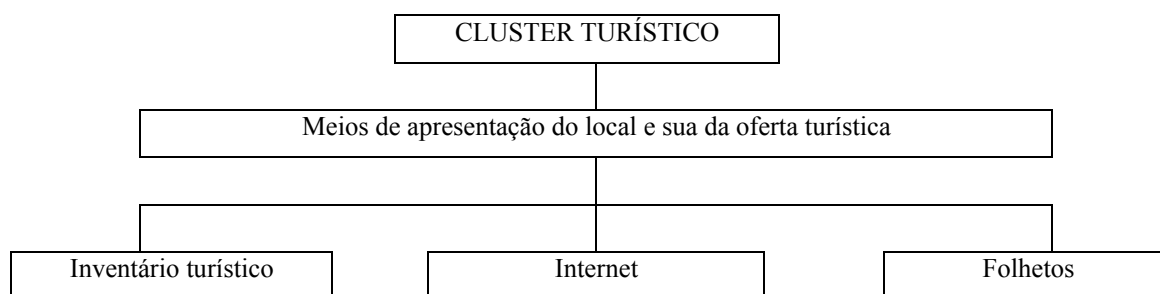


FIGURA 12. Meios de apresentação do local e sua da oferta turística.

Fonte: elaborada pela autora.

Mais detalhadamente (Figura 13), os elementos que constituem a oferta nos locais são:

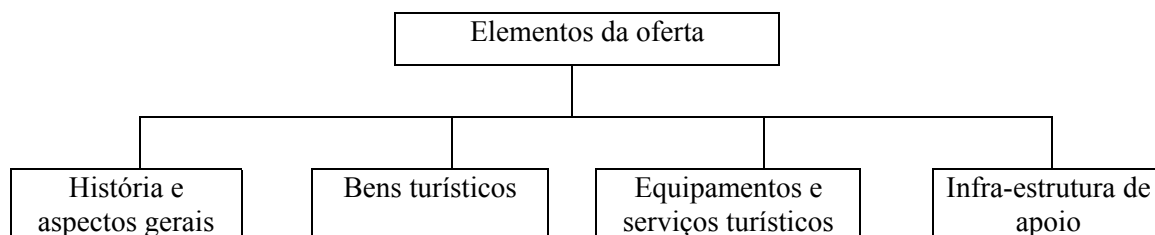


FIGURA 13. Recursos/atrativos da oferta turística.

Fonte: elaborada pela autora.

► BENS TURÍSTICOS

⇒ Naturais

- Relevo montanhoso – picos, serras, montes, morros, colinas.
- Planalto, planícies – chapadas, tabuleiros, patamares, pedras, vales, rochedos.
- Hidrografia – rios, lagos, lagoas, represas e córregos.
- Quedas de águas, cursos de água, águas represadas, fontes e corredeiras.
- Fontes hidrominerais ou hidrotermais.
- Parques.
- Reservas e bosques da flora e fauna.
- Grutas/cavernas/furnas.
- Áreas de caça e pesca.

⇒ Culturais - históricos

- Monumentos – arquitetura civil, arquitetura religiosa, arquitetura industrial e agrícola, arquitetura militar, ruínas, esculturas, pinturas, outros.

⇒ **Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer**

- Bibliotecas.
- Arquivos.
- Institutos históricos geográficos.

⇒ **Culturais - manifestações e usos tradicionais populares**

- Festas e comemorações religiosas, populares, folclóricas e cívicas.
- Gastronomia típica.
- Artesanato - com a utilização de materiais do meio rural – cerâmica, cestaria, tecelagem e bordados, metal, pedras, rendas, madeira, couro e aproveitamento de lixo.
- Feiras e mercados.

⇒ **Eventos e acontecimentos programados**

- Congressos e convenções.
- Feiras e exposições.
- Realizações diversas – desportivas, artísticas e culturais, gastronômicas, sociais/assistenciais, festas etno-culturais-religiosas, feiras de antiguidades.

⇒ **Culturais**

- Personalidades históricas.
- Personalidades artísticas.
- Grupos culturais.

- Colônias estrangeiras.

► EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS

- Hospedagem – hotéis, residências, pousadas, colônias de férias, hotéis de lazer, albergues, campings, etc.
- Serviços de alimentação – restaurantes, bares, cafés, lanchonetes, casas de chás, confeitarias, etc.
- Áreas de recreação e instalações desportivas.
- Estabelecimentos noturnos.
- Cinemas.
- Outros locais de espetáculos.

► SERVIÇOS TURÍSTICOS

- Agências de viagens.
- Transportadora turística.
- Postos de informações.

► INFRA-ESTRUTURA DE APOIO

- Sistema de transportes – terminais rodoviários, ferroviários aéreos.
- Sistema de comunicações - correios, postos telefônicos, etc.
- Sistema de segurança – delegacias de polícia, postos de policia rodoviárias, corpo de bombeiros, etc.
- Sistema educacional – universidades, faculdades, institutos, colégios, escolas, estabelecimentos de ensino, aprendizagem e pesquisa.

- Equipamentos médico-hospitalares – pronto socorros, hospitais, clínicas e maternidades.

Passo 2: Agentes envolvidos com o turismo

O objetivo desse segundo passo é o de identificar os agentes envolvidos com o turismo em locais com perfil rural, relacionados aos bens turísticos, aos equipamentos e serviços turísticos e à infra-estrutura de apoio (Figura 14).

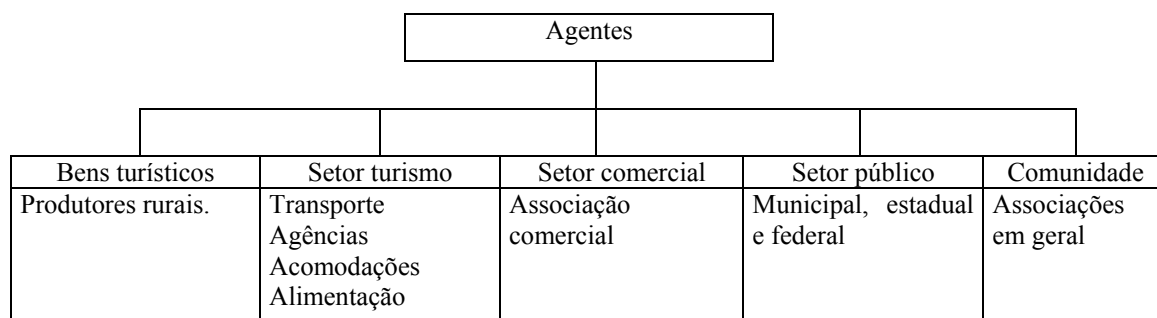


FIGURA 14. Agentes envolvidos com o turismo em locais com perfil rural.

Fonte: elaborada pela autora.

Passo 3: Processo de seleção dos parceiros

O objetivo desse terceiro passo é o de avaliar se existe alinhamento entre o perfil gerencial dos agentes, identificados no passo 2, considerando as seguintes variáveis: o conhecimento, o papel, o interesse, o objetivo e as ações, de parcerias ou individualizadas, em relação à atividade de turismo no espaço rural. O alinhamento entre essas informações acontece quando as variáveis acima citadas convergem (Figura 15).

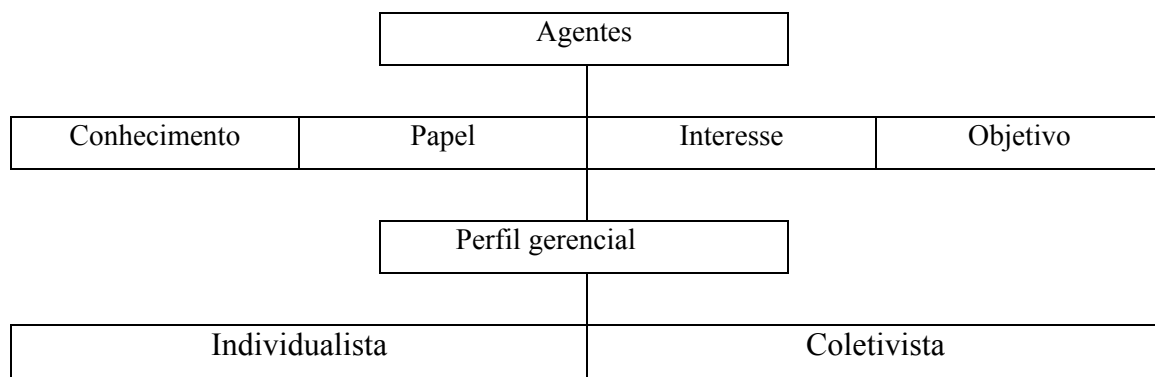


FIGURA 15. Características dos agentes envolvidos com o turismo no espaço rural.

Fonte: elaborada pela autora.

Passo 4: Características dos relacionamentos e estratégias de cooperação

O objetivo desse quarto passo é o de identificar e analisar, entre os agentes, aspectos referentes à organização e à administração das transações. Alcançado tal objetivo, pode-se identificar o tipo de estratégia de cooperação existente entre os mesmos.

A análise do relacionamento ou transações, com base em WILLIAMSON (1985), recai sobre os conceitos:

⇒ Relacionamento, organização e administração das transações:

- especificidade dos ativos;
- freqüência das transações;
- incertezas;
- pressupostos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo;
- regras estabelecidas;
- contratos – formais ou informais.

A análise sobre o tipo de estratégia, com base YOSHINO & RANGAN (1996) apud OLIVEIRA (2002), recai sobre:

⇒ **Tipos de estratégias de cooperação**

- Potencial de conflito: na divisão dos benefícios da aliança e relacionado aos objetivos táticos e estratégicos entre as empresas envolvidas.
- Extensão da integração - refere à quantidade de áreas funcionais e níveis funcionais envolvidos, bem como à intensidade da integração.

Por meio destas duas dimensões gerenciais podem-se identificar quatro tipos de alianças, conforme Figura 16:

Tipo de estratégias de cooperação			
Pró-competitivas	Não competitivas	Competitivas	Pré-competitivas
Baixa integração e baixo nível de conflito	Alta integração e baixa concorrência	Alta integração e alto potencial de conflito	Integração baixa e alto potencial de conflito

FIGURA 16. Tipo de estratégias de cooperação.

Fonte: adaptada pela autora de YOSHINO & RANGAN (1996) apud OLIVEIRA (2002).

Passo 5: Análise dos procedimentos de coordenação

O objetivo a ser alcançado neste quinto passo é o de analisar os procedimentos de coordenação utilizados nos locais com potencial turísticos com ênfase rural. Os procedimentos são a organização, o controle, a orientação e comunicação (Figura. 17).

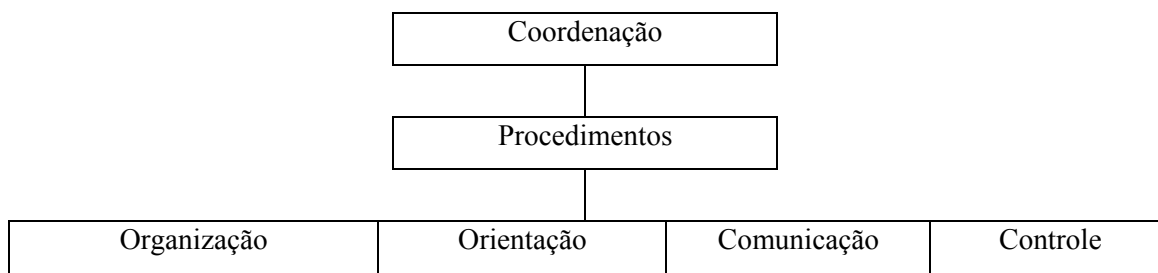


FIGURA 17. Coordenação nos potenciais clusters turísticos.

Fonte: elaborada pela autora.

Passo 6: Estratégia de agrupamento: estágio de organização de potenciais clusters turístico

Na análise da estratégia de agrupamento, considerando a tipologia cluster, o objetivo a ser alcançado é o de realizar uma análise das informações obtidas nos passos 1, 2, 3, 4 e 5, para identificar o estágio de evolução de cada cluster turístico (Figura 18).

As informações são sobre a existência de concentração geográfica, existência de atrativos, existência de cultura associativa, alinhamento, associação entre público e privado, participação da comunidade, apoio mútuo e coordenação.

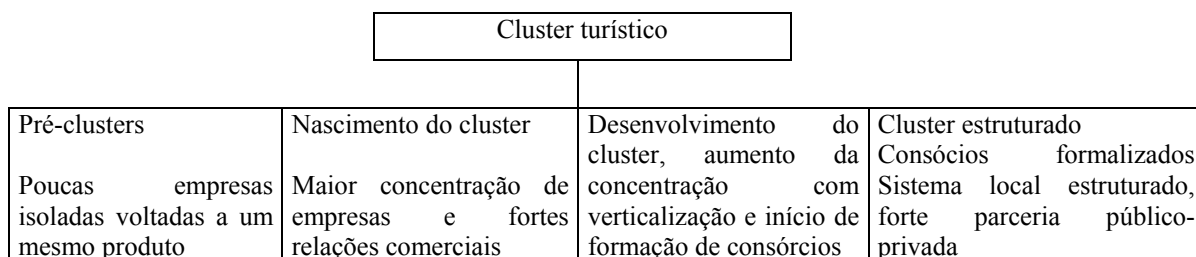


FIGURA 18. Estágio de evolução de potenciais cluster turístico.

Fonte: Adaptada pela autora de EURADA (1999), apud CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

Passo 7: Análise das variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

O turismo é considerado um instrumento de desenvolvimento local e sustentabilidade, se bem gerenciado. Dessa forma, o objetivo desse sétimo passo é o de

identificar e analisar seus impactos, percebidos pelos agentes entrevistados, resultantes da gestão implementada em potenciais clusters de turismo com ênfase rural. Tais variáveis são apresentados na Figura 19.

Os dados utilizados aqui são primários. Tais dados podem ser obtidos a partir de entrevistas com os agentes envolvidos na atividade de turismo em cada local visitado.

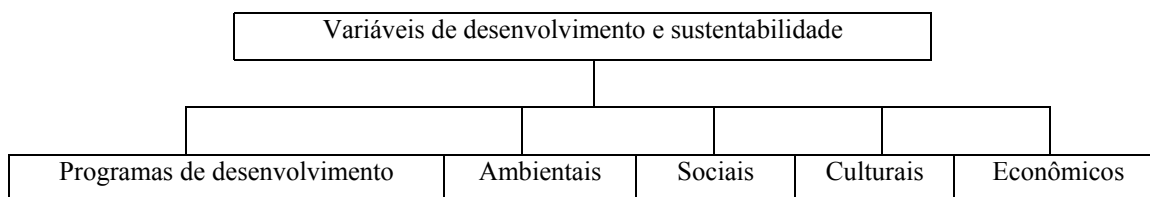


FIGURA 19. Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade.

Fonte: elaborada pela autora.

Alguns exemplos de impactos para cada variável podem ser:

⇒ Os impactos em relação a variável social

Satisfação das necessidades básicas da população como:

- educação, alimentação, saúde e lazer;
- melhoria da infra-estrutura, instalações e serviços da comunidade: água canalizada, sistemas de saneamento, estradas, saúde e segurança, desenvolvimento de novos investimentos na região;
- maiores oportunidades de formação profissional;
- queda no índice de marginalização e desigualdades;

- preparação da mão-de-obra da população para absorção no mercado de trabalho do turismo;
- participação da população no processo;
- a existência de um plano de sistema social, garantindo: empregos, segurança social, erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas, como, por exemplo, os índios e, por fim,
- a existência de programas de educação; abertura de novos mercados para os produtos locais.

⇒ **Os impactos em relação a variável cultural**

Maior consciência da proteção do ambiente e cultura por meio de:

- preservação da arquitetura, artesanato, linguagem, tradições, gastronomia, arte e música, história, tipo de trabalho e tecnologia usada, religião e suas respectivas manifestações, sistema educacional, atividades de lazer e tipo de vestimenta usada.

A participação da população envolvida (todos devem se conscientizar da necessidade de conservar a cultura e fazer cada um a parte que lhe cabe para tal).

⇒ **Os impactos em relação a variável ambiental**

A solidariedade para com as gerações futuras por meio da preservação do ambiente, de modo que elas tenham chance de viver, evitando:

- acumulação de resíduos;

- contaminação das águas, poluição atmosférica, visual e auditiva;
- destruição da flora e fauna;
- congestionamento e construções;
- destruição de estabelecimentos históricos e culturais;
- privatização de áreas de lazer e, por fim,
- formação de condomínios.

A participação da população envolvida (todos devem se conscientizar da necessidade de conservar o ambiente e fazer cada um a parte que lhe cabe para tal).

⇒ **Os impactos em relação a variável econômica**

- receita líquida obtida nas propriedades rurais;
- arrecadação de impostos nos municípios;
- especulação da terra;
- baixo retorno sobre o investimento por causa da influência sazonal da demanda.

As informações relacionadas às variáveis, resultantes da gestão, podem ser positivas indicando que a gestão do turismo está contribuindo para o desenvolvimento local de forma sustentável, ou podem ser negativas, indicando a existência de falhas gerenciais e a necessidade da revisão e discussão sobre os possíveis problemas que geraram os resultados negativos.

Passo 8: Feedback

Identificados possíveis problemas, as decisões podem ser:

- aplicação das ferramentas de administração dos *stakeholders*;
- escolha de novas parcerias;
- estabelecimento de novas regras de relacionamentos;

A seqüência dos passos, a ser seguida, é apresentada, em forma de fluxo, em um protótipo de modelo analítico, na Figura 20.

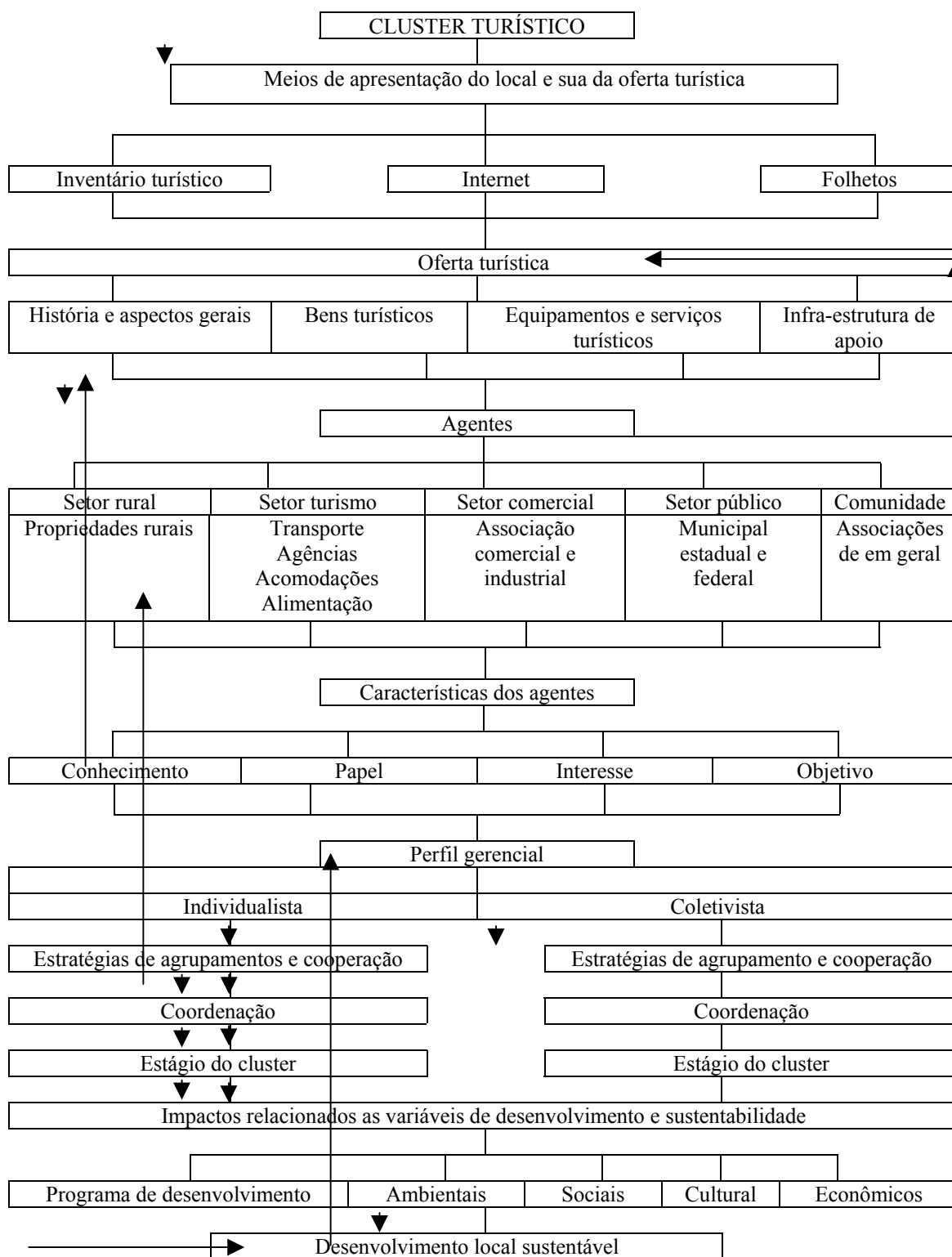


FIGURA 20. Gestão de potenciais clusters turístico com ênfase rural.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 APLICAÇÃO DO MODELO: VERIFICAÇÃO EMPÍRICA E AVALIAÇÃO

Na seqüência, são apresentados os municípios selecionados, os quais serviram como instrumento para a avaliação do modelo analítico proposto. Os municípios são Lages, SC; Bonito, MS; São Carlos, SP; Venda Nova do Imigrante, ES e Carrancas, MG.

Os resultados são apresentados seguindo os oito passos esquematizados no modelo analítico, os quais são: os meios de apresentação do local e sua oferta, os agentes envolvidos na atividade de turismo, o processo de seleção dos parceiros, as características dos relacionamentos ou transações e as estratégias de cooperação, os procedimentos de coordenação, o estágio de evolução do potencial cluster turístico, os impactos em relação as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade e, por fim, o feedback..

6.1 Bonito, Mato Grosso do Sul

6.1.1 Meios de apresentação do município e sua oferta

Os dados sobre apresentação de Bonito e sua oferta turística foram obtidos a partir de um inventário turístico, elaborado em 2002, de forma cooperativa entre os agentes do setor público e privado. A iniciativa partiu do Programa Melhores Práticas para o Ecoturismo (MPE) e o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO), com o envolvimento do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), Banco da Amazônia (BASA), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Ministério do Meio Ambiente (MMA). Os apoiadores foram o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) e a Prefeitura Municipal. Com base nas informações contidas no inventário

turístico, o município de Bonito e sua oferta são apresentadas por meio de “sites” na “internet”, folhetos, revistas e documentários televisionados (Figura 21).

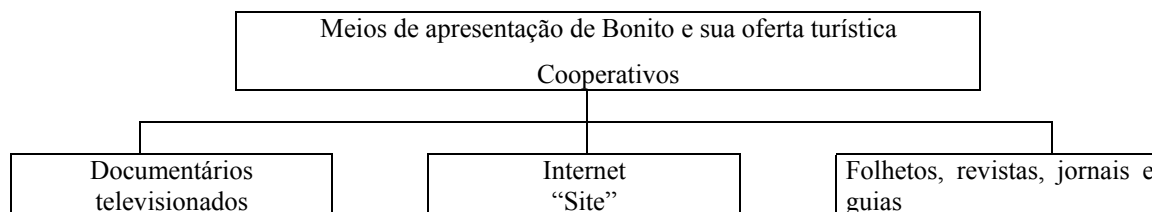


Figura 21. Meios de apresentação da oferta turística de Bonito, MS.

Fonte: elaborado a autora.

Por tais meios de apresentação, pôde-se obter informações sobre os elementos que compõem a oferta turística de Bonito que são: a história, os bens turísticos, os equipamentos e serviços turísticos e a infra-estrutura de apoio (Figura 23)

Segundo a história pesquisada nos “sites”, Bonito originou-se a partir da formação da cidade de Miranda, ligada à expansão espanhola do século XVI no Vale do Paraguai. Miranda era o ponto de apoio às expedições com destino às minas de Santiago. Nessa região, em 1778, foi construído um presídio chamado Nossa Senhora do Carmo do Rio Miranda e, ao redor desse presídio, começou a se formar um pequeno povoado. Em 1857, esse povoado foi elevado à categoria de vila e passou a ser chamado de Miranda que, em 1871, foi elevado à categoria de município. Em 1869, chegou à região o Capitão Luiz da Costa Leite Falcão que comprou a fazenda Rincão Bonito, com a missão de expulsar os índios da região. O capitão foi o primeiro escrivão e tabelião daquele lugar e foi o incentivador da fixação dos primeiros moradores da vila denominada, então, de Vila Rincão de Bonito. Em 1915, a Vila Rincão de Bonito foi elevada à categoria de distrito com o nome de Distrito de Paz de Bonito, desmembrando-se da área do município de Miranda, mas com subordinação

administrativa. Em 1948, o Distrito de Paz de Bonito foi elevado à condição de município.

A economia consiste das atividades de pecuária, agricultura, mineração e turismo. Na pecuária, a criação do gado bovino extensiva para corte, cria e recria. Existem, além do rebanho bovino, pequenos rebanhos de ovinos, caprinos e suínos. Na agricultura, são cultivadas a soja, o milho e pequenas plantações de arroz, feijão, milho, mandioca e outros. Quanto à mineração, o subsolo de Bonito protege uma jazida de 51 milhões de metros cúbicos de mármore e outros, como calcário, calcita, pedras para construções e argila para olaria e cerâmica.

Em relação ao turismo, na modalidade ecoturismo, até a década de 1970, eram ofertados apenas os produtos gruta do Lago Azul e a ilha do Padre que, na época, eram visitados apenas pelos moradores do município, amigos e parentes que vinham de outras regiões. A partir da década de 1980, alguns proprietários de fazendas despertaram para a exploração econômica de seus atrativos, em decorrência de um aumento de visitantes na região que procuravam por outros atrativos naturais, além da gruta e da ilha. O município recebe por volta de 70.000 visitantes por ano e em função do turismo são gerados 56% dos empregos.

A organização da infra-estrutura e passeios no município começou, portanto, a ser percebida como insuficiente, tendo apenas duas agências e alguns hotéis mais simples. Em 1993, após a exibição de um documentário sobre a região de Bonito em rede nacional, houve um aumento expressivo de turistas. A partir dessa época, foram empreendidas as primeiras iniciativas em relação à estruturação, organização e profissionalização turística de Bonito. Tais iniciativas foram:

- 1993, primeiro curso de formação de guias de turismo, patrocinado pelo SEBRAE e Prefeitura Municipal, coordenado pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul;
- 1995, com a Lei Municipal 689/95, tornou-se obrigatória a presença dos guias, já credenciados na Embratur, nos passeios turísticos;
- 1995, a estruturação da atividade turística foi complementada pela aprovação da Lei 695/95 que instituiu o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), integrado por quatro representantes escolhidos pelo Chefe do Executivo do Município e por seis representantes dos segmentos ligados ao trade turístico local, posteriormente alterado para sete representantes. Simultaneamente, foi instituído o Fundo Municipal de Turismo, o FUMTUR;
- 1995, foi regulamentado, pela Resolução Normativa número 09/95 do COMTUR, o ‘voucher único’, principal instrumento de viabilização da ordem da atividade de turismo de Bonito. No valor de aquisição do ‘voucher único’ está incluído o pagamento da agência, do atrativo turístico e do guia, e todos devem recolher mensalmente o ISS para prefeitura. Com o “voucher”, a prefeitura pode controlar o número de pessoas por passeio, mediante um sistema informativo e, assim, controlar o impacto negativo sobre o meio ambiente, decorrente de sua superutilização. Atualmente, em Bonito, existe uma oferta turística expressiva (www.bonito-ms.com.br).

Além da história, os meios de apresentação de Bonito possibilitaram a identificação de aspectos gerais, tais como: aspectos geográficos, localização, hidrografia, relevo, clima, vegetação, fauna e flora e aspectos sobre a estrutura turística de Bonito, tais como: recursos ou bens, equipamentos e serviços turísticos e infraestrutura de apoio. A Figura 22 resume essas informações.

► ASPECTOS GERAIS

A área de Bonito é de 4.934km² e sua população é estimada em 17.000 habitantes. O ponto culminante é o da Serra da Bodoquena, com 720m; seu clima é tropical úmido e a temperatura média é de 22°C. O município está localizado ao sul do Mato Grosso do Sul, a 330km da capital Campo Grande, na encosta da Serra de Bodoquena; ele serve de apoio às regiões do Pantanal do Nabileque, como portal de acesso às fronteiras com o Paraguai e a Bolívia.

Bonito pertence à bacia hidrográfica do rio Paraguai e sub-bacia do rio Miranda. Os principais rios são Miranda, Formoso, Prata, Peixe, Perdido e Sucuri. Os principais córregos são: Olaria, Taquaral, Anhumas, Bonito, Coqueiro, Mutum e Restinga. O sistema hidrográfico está associado a rochas calcárias, proporcionando a existência de rios subterrâneos, sumidouros e ressurgências com águas de aparência cristalina.

O relevo é formado pela Serra da Bodoquena e a depressão do Miranda. A Serra da Bodoquena, onde está situado Bonito, que na verdade é um planalto com escarpa voltada para o Pantanal, está localizada no centro-sul do estado do Mato Grosso do Sul e abrange os municípios de Jardim, Bonito, Bodoquena e Porto Murtinho. É constituída por rochas carbonáticas originadas de um antigo oceano que existia ali há

550 milhões de anos. As montanhas existentes por lá são resultantes de esforços tectônicos.

O clima tem características das savanas tropicais com verão úmido e inverno seco. A vegetação tem predominância do cerrado. A fauna apresenta inúmeros espécimes, como as aves: araras, tucano, seriema, ema, garça, biguá, periquitos, papagaios, mutum, etc.; os animais: capivara, anta, cateto, queixada, tatu, jaguatirica, onça pintada e parda, tamanduá, veado, etc. e os peixes: pacu, pintado, curimba, piraputanga, piaucu, dourado, bagre, jaú, etc.

► BENS TURÍSTICOS

⇒ Naturais

- Relevo - formado pela Serra da Bodoquena e a depressão do Miranda.
- Planalto - planalto com escarpa voltada para o Pantanal.
- Hidrografia: dez rios, sendo: rio Baía Bonita, rio do Peixe, rio Formosinho, rio Formoso, rio Mimoso, rio Sucuri, rio Boca da Onça, rio da Prata, rio Olho d'água, rio Salobra e a lagoa Misteriosa.
- Grutas/cavernas – abismo Anhumas, gruta do Lago Azul, gruta de São Miguel, gruta das Araras.
- Cachoeiras – cachoeira do Aquidaban, cachoeira do rio do Peixe, cachoeira Eno Bokoti, cachoeira Estância Mimosa Ecoturismo, cachoeira da fazenda Ceita Core, parque das Cachoeiras.

⇒ Culturais – históricos

- Em Bonito, existem duas capelas - capela Sagrada Família e capela do

- “Sinhozinho;
- 1 clube do laço Nabileque
- 2 monumentos - busto de bronze “Luiz da Costa Leite” e Monumento à Lei de Deus.
- 1 rota – estrada boiadeira.

⇒ **Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer**

- Biblioteca – não foi mencionada no inventário.
- Arquivos - não foram mencionados no inventário.
- Institutos históricos-geográficos - não foram mencionados no inventário.

⇒ **Culturais - manifestações e usos tradicionais populares**

- Comemorações religiosas – dia de Nossa Senhora Aparecida e festa de São Pedro.
- Folclore – enterros da Guerra do Paraguai e lenda das 700 luas.
- Gastronomia típica - a gastronomia típica de Bonito foi influenciada pelos índios, espanhóis e portugueses. Os destaques da culinária bonitense são: pequi, que é uma fruta típica do cerrado, utilizada para preparar tanto um prato salgado como em forma de licor; forrundu, que é um doce feito de mamão e rapadura; quibebe de mamão; suco ou caldo de piranha; bocaiúva, que é um fruto nativo que pode ser usado como farinha, com leite quente ou no preparo de sorvetes; peixes variados, como pacu, dourado, pintado e outros; churrasco pantaneiro, que é servido com mandioca; doces de época de caju, goiaba, carambola,

abóbora e leite na palha. Os pratos ofertados em Bonito atualmente são: filé de pintado com caramanchão, arroz carreteiro, pintado a urucum, pintado ao mestre João, caldo de piranha, churrasco, moqueca de jacaré, jacaré a parmegiana, dourado assado, sopa paraguaia, chipa, doces caseiros, especiarias de guaviram e de bocaiúva e tererê.

- Artesanato - Casa do Artesão

⇒ **Eventos e acontecimentos programados**

- Feiras e exposições – feira do produtor (aos sábados) e leilões de gado de corte no Sindicato Rural (na última quarta-feira de cada mês).
- Realizações diversas – carnaval, festa do peão, semana santa, festas juninas, festival de inverno, Nossa Senhora da Aparecida, encontro estadual e federal sul mato-grossense de laço, aniversário da cidade, comemoração da divisão do estado do Mato Grosso do Sul, festival da guavira, festa do boi mocho.

⇒ **Culturais**

- Personalidades históricas – Sinhozinho, personalidade lendária.

► **RURAIIS**

Número de empreendimentos em Bonito: 27, número de empreendimentos inventariados nos municípios vizinhos: 4. O total é de 31. Esses empreendimentos são: abismo Anhumas, balneário do Gordo, balneário do Sol, balneário Municipal, balneário Tarumã, barra do Sucuri, Bonito Aventura, cachoeiras

do Aquidaban, cachoeiras do Taíca, Ceita Core, Eno Bókoti, estância Mimosa Ecoturismo, fazenda Segredo, gruta do Lago Azul, gruta do Mimoso, grutas de São Miguel, ilha do Padre, Monte Cristo Parque, nascentes do Rio Formoso, parque das Cachoeiras, parque ecológico rio Formoso, parque ecoturístico de Bodoquena, Projeto Vivo Reserva Ecológica, baía Bonita, rincão dos Sonhos, rio do Peixe e rio Sucuri.

► EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS

- Hospedagem – entre hotéis, residências, pousadas, colônias de férias, hotel de lazer, albergue, camping, Bonito apresenta 77 empreendimentos, 1.241 unidades habitacionais (UH) e 4.188 leitos.
- Camping - número de empreendimentos: 9; capacidade total para barracas: 362; capacidade total para trailers: 49 e capacidade total estimada de pessoas: 995.
- Serviços de alimentação – entre restaurantes e bares, há 43 estabelecimentos.
- Áreas de recreação e instalações desportivas: o total de possibilidades de recreações é de 107, distribuídas em visitas aos balneários, banhos e passeios nos rios e cachoeiras, cavalgadas, flutuação e mergulho superficial, passeio nas grutas, mergulho/apnéia/snorkel, trilhas e turismo de aventura, trilha interpretativa, caminhada, caminhada pela mata ciliar, bote, passeio de bote, bóia-cross e mergulho com cilindro/mergulho autônomo.
- Circuito rural – fazenda Segredo, hotel fazenda Cachoeira, lagoa Misteriosa, parque ecológico Rio Formoso e projeto Vivo.

- Flutuação – parque ecológico Baía Bonita (aquário natural), barra do Sucuri, Bonito Aventura, recanto ecológico rio da Prata e rio Sucuri.
- Roteiro de aventuras – abismo do Anhumas, quadriciclo, passeio de bote, bóia-cross e buraco das araras.
- Mergulho autônomo – gruta do Mimoso, lagoa Misteriosa, Discovery (batismo), abismo de Anhumas, nascente do formoso, Ceita Core e buraco das araras.

► SERVIÇOS TURÍSTICOS

- Agências e operadoras – 29.
- Transportadora turística – o número de empreendimentos é de 29 e o número total da frota é de 99.
- Guias – total de 74
- Profissionais que auxiliam nos passeios - 42 remadores

► INFRA-ESTRUTURA DE APOIO

- Empreendimentos de artesanato - 23
- Comércio - o comércio é bem servido para suprir necessidades básicas, contando com supermercados, farmácias, padarias, postos de combustíveis, laboratórios fotográficos com revelação, lojas de roupas, oficinas mecânicas, provedores de acesso à internet, banca de jornais, etc. Alguns estabelecimentos fecham as portas no horário de almoço.
- Bancos – Bradesco e Banco do Brasil
- Sistema de transportes – um terminal rodoviário.

- Sistema de comunicações - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.
- Sistema de segurança – polícia civil, polícia militar e polícia militar ambiental.

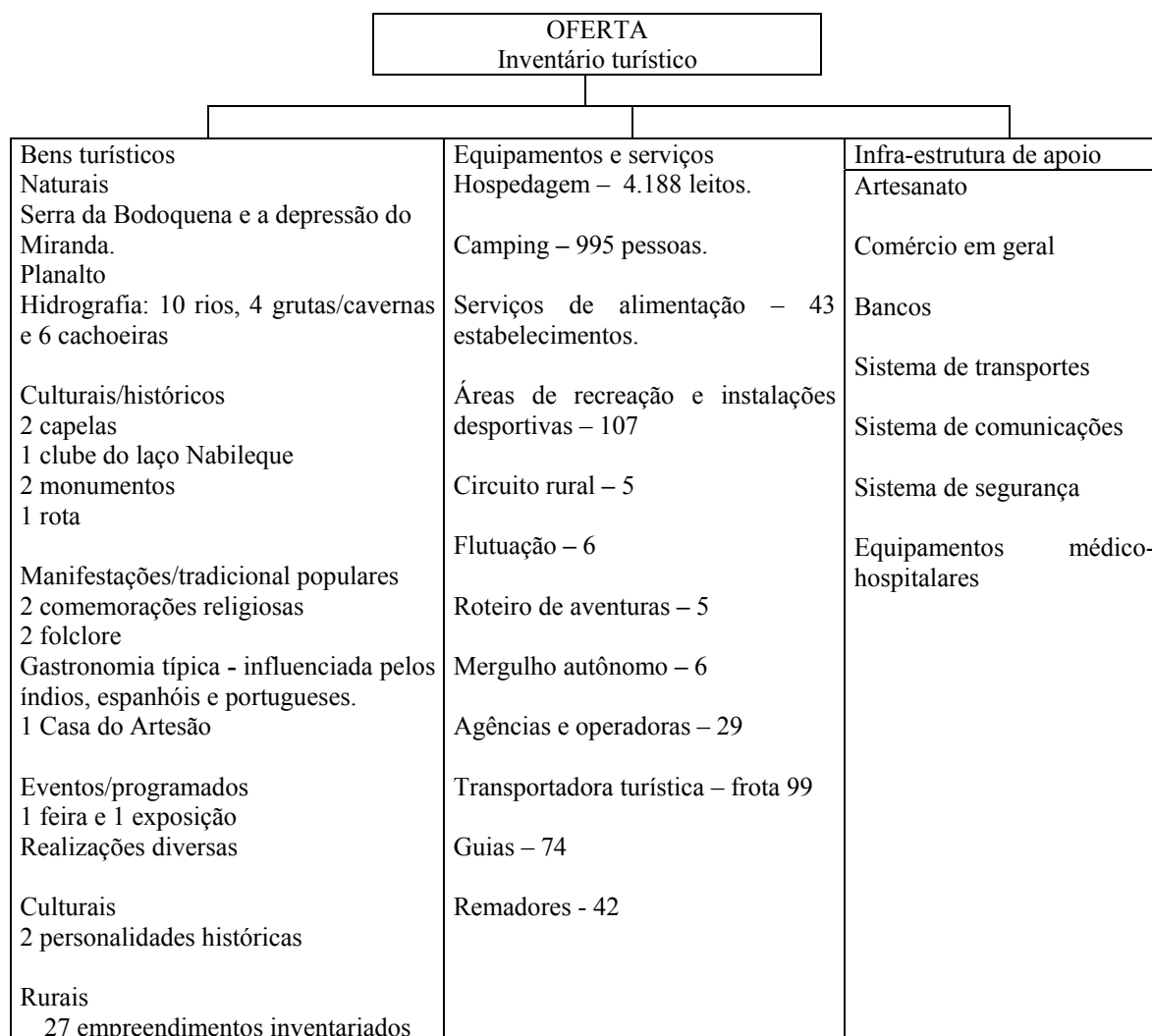


FIGURA 22. Recursos/atrativos da oferta turística de Bonito, MS.

Fonte: elaborado pela autora.

- Sistema educacional – Instituto de Ensino Superior da Funlec (IESF) (turismo), duas escolas estaduais: Luis da Costa Falcão e Bonifácio Camargo Gomes, seis escolas municipais: Durvalina Dorneles Teixeira, Manoel Inácio de Farias, João Alvez da Nóbrega, Vatalina Vargas

Machado e Pequeno Príncipe e três escolas rurais: assentamento Santa Lúcia, Pitanguinhas e INCRA no assentamento.

- Equipamentos médico-hospitalares – centro de saúde “Padre. José Ferrero”, centro odontológico, posto de saúde “Rincão Bonito”, P.S.F. “Vila Donária”, Sociedade Beneficente Hospital Darcy João Bigaton.

6.1.2 Agentes envolvidos na atividade de turismo

Em Bonito existe uma organização, entre os agentes, em relação à atividade de turismo, unindo os setores urbano, público e privado e o rural em um único território e com a visão de um produto turístico Bonito. Os agentes que foram entrevistados estão distribuídos em tais setores e organizados em um Conselho Municipal de Turismo (COMTUR). O COMTUR foi criado pela Prefeitura Municipal de Bonito juntamente com a Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico, em 1995, por meio da Lei 695/95. É um órgão deliberativo, consultivo e de assessoria, com a responsabilidade de conjugar o poder público e a sociedade civil. Com a Lei, ficou estabelecido que o turismo seria uma forma de desenvolvimento para o município de Bonito. A gestão da atividade ocorre por meio do COMTUR que ficou com a missão de fomentar e normatizar a atividade turística de forma integrada e sustentável, visando o desenvolvimento econômico e social de toda a comunidade, por meio da excelência na qualidade.

Ao COMTUR são afiliados agentes representantes do setor público, do setor de turismo, do setor comercial e do setor rural (Figura 23). O setor rural é representado pela Associação dos Proprietários de Atrativos Turísticos de Bonito (ATRATUR) e pelo Sindicato Rural. O setor de turismo é representado pela Associação

de Proprietários e Operadores de Botes (APROB), Associação dos Guias (AGTB), Associação Bonitense de Agências de Turismo (ABAETUR), Associação dos Hotéis de Bonito (ABH), Associação e Cooperativa de Transporte de Bonito e Região (ABT/COOPERBON) e, por fim, a Associação dos Bares, Restaurantes e Similares de Bonito. O setor comercial é representado pela Associação Comercial e Industrial de Bonito, o setor público pelo Poder Executivo (Prefeitura Municipal), Poder Legislativo, (Câmara Municipal) e Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Renováveis, o IBAMA. Além desses representantes e parceiros formais, existem os parceiros informais, que são o SEBRAE e o Fundo de Turismo de Mato Grosso do Sul (FUNTUR), situados em Campo Grande, capital do estado.

6.1.3 Processo de seleção dos parceiros

Os parceiros e possíveis conselheiros do COMTUR são selecionados pelas suas características, tais como conhecimentos, papéis, interesses, objetivos e poder de influência em relação à atividade (Figura 23).

Apresentando características que convergem para os objetivos do COMTUR e os de cada segmento em relação ao turismo de Bonito, o futuro conselheiro do Conselho é eleito democraticamente pelo segmento ao qual pertence e nomeado pelo Prefeito Municipal, ou representante do Poder Executivo, ou pelo representante da Câmara dos Vereadores. Dessa forma, fica formalizado o papel dos conselheiros dentro do COMTUR.

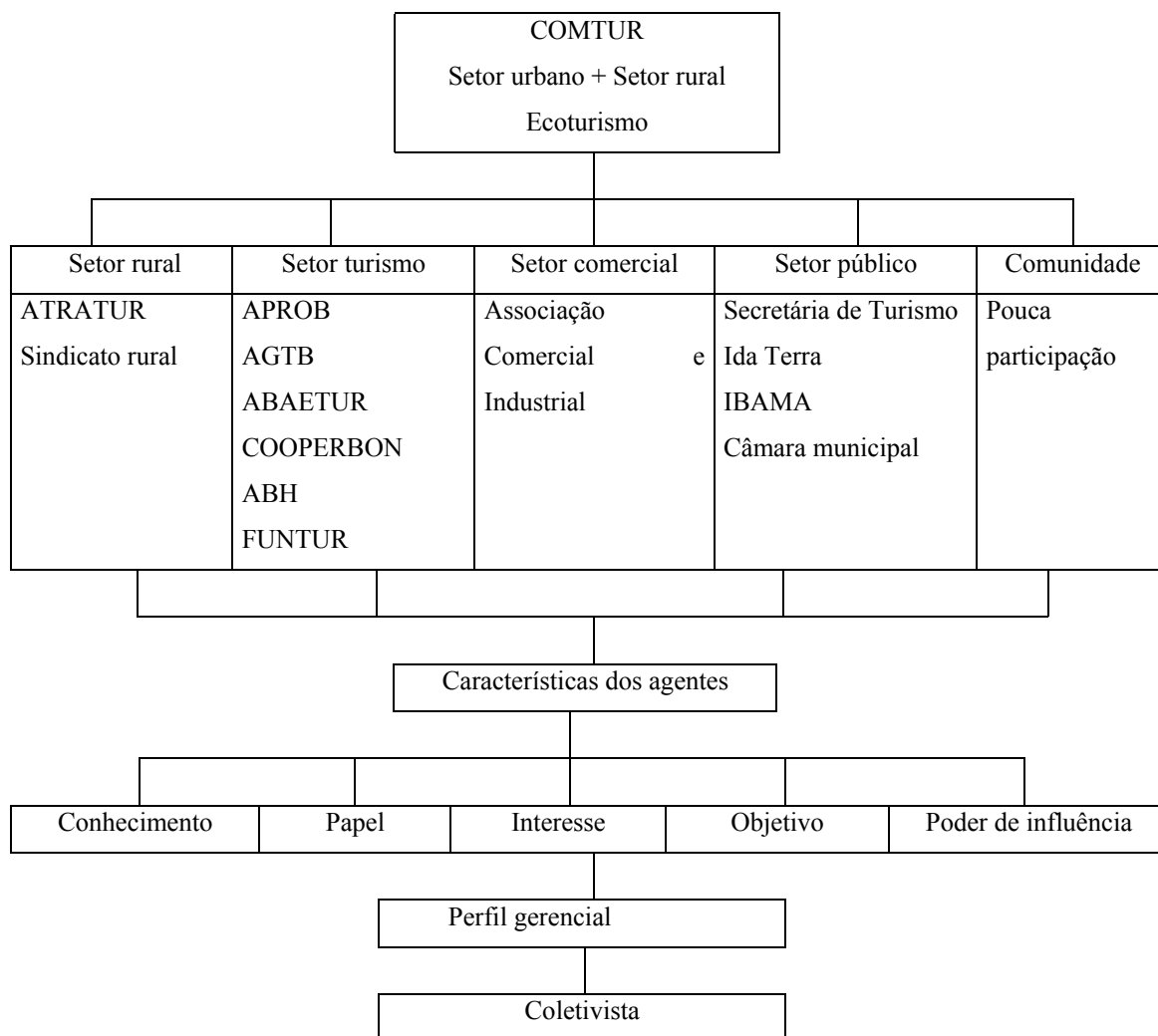


FIGURA 23. Características dos agentes envolvidos com o turismo em Bonito, MS.

Fonte: elaborado pela autora.

Cada setor, sendo o rural, o de turismo, o comercial, o público e a comunidade, também seleciona seus parceiros e estabelece suas parcerias avaliando tais características, porém, sem a necessidade da nomeação formal, conforme acontece no COMTUR. Segundo as entrevistas, as parcerias estabelecidas em cada um são:

- ABAETUR: COMTUR, ABH, ATRATUR, COOPERBON e AGTB;
- ABH: COMTUR, ABAETUR e operadoras;
- COOPERBON: COMTUR, ABH, ABAETUR e operadoras;

- APROB: em todos os segmentos existe um parceiro;
- BIGTUR: ABAETUR, COMTUR, Secretaria de saúde, ABH, COOPERBON, restaurantes e ATRATUR;
- ATRATUR: COMTUR, SEBRAE, Fundação de Turismo de Campo Grande, Secretaria Municipal de Turismo, AGESUL, responsável pela manutenção das estradas e rodovias do estado, ABAETUR, AGTB, ABH, IBAMA, ONG Neotropica, Secretaria de Meio Ambiente, Poder Judiciário, por meio da promotoria, corpo de bombeiros, polícia florestal, conselho de saúde estadual e municipal, prefeitura.
- IDA TERRA: Secretaria de Saúde, Secretaria da Educação, Secretaria de Turismo, EMBRAPA, Sindicato Rural, Conselho de Meio Ambiente e ONG: projeto agroecologia para assentamentos da Fundação Neotropica do Brasil;
- Restaurante Tapera: não tem parceiros;
- Fazenda São Geraldo (Passeio Sucuri): COMTUR, ABAETUR e AGTB;
- Fazenda Estância Mimosa: COMTUR, ABAETUR, ATRATUR, Instituto das Águas, poder público, ABH, COMTUR, CONDEMA, Sindicato Rural e AGTB;
- Sindicato Rural: COMTUR, ATRATUR e o SENAR;
- Pousada Hotel Jarinu – agência BIG TOUR.

6.1.4 Características dos relacionamentos e estratégias de cooperação

Em relação às características dos relacionamentos ou transações entre os agentes, foram identificadas, em Bonito :

► **RELACIONAMENTOS OU TRANSAÇÕES:**

- frequência das transações: as reuniões no COMTUR são quinzenais e seguem um calendário anual. Baseado no mesmo calendário e após as reuniões do COMTUR, cada setor se reúne;
- pressupostos comportamentais: segundo os entrevistados, a idéia sustentada pelo COMTUR é a democracia, no entanto, existe um jogo de interesses, individualismo e oportunismo entre os agentes difícil de ser controlado. Entre eles, além das regras formais de comportamento, existe um contrato informal denominado “acordo de cavalheiros”, que é considerado uma forte forma de controle de tal comportamento;
- regras estabelecidas: existem a Lei 695/95 e a Lei Complementar (lei de regime interno) que são respeitadas, além dos acordos informais;
- especificidade do ativo: o nome Bonito é conhecido mundialmente como produto turístico. Em função disso, a preocupação em manter esse nome faz com que exista uma dependência entre cada segmento envolvido com a atividade.

Considerando as informações dos itens 6.1.2, 6.1.3, sobre as características dos relacionamentos, pode-se afirmar que o tipo de estratégia que envolve os setores em Bonito é do tipo competitiva, que é traduzida na alta integração entre os agentes e alto potencial de conflito (Figura 24).

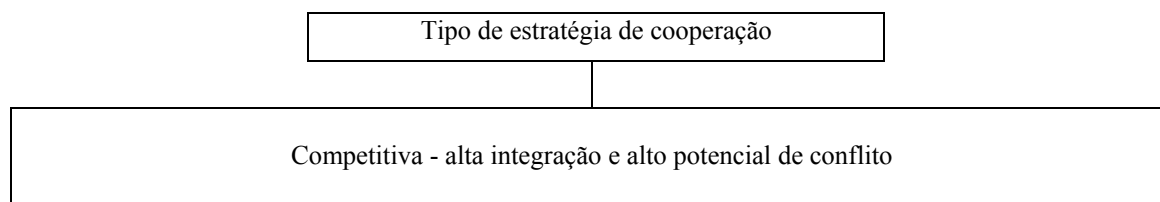


FIGURA 24. Tipo de estratégia de cooperação em Bonito, MS.

Fonte: Adaptado pela autora de YOSHINO & RANGAN (1996) apud OLIVEIRA.

6.1.5 Procedimentos de coordenação

Na análise da coordenação foram avaliados os procedimentos de coordenação, como: organização, orientação, comunicação e controle (Figura 25).

A organização para atender à demanda turística em Bonito é feita da seguinte forma: a demanda é recebida diretamente no COMTUR, que comunica, por e-mail e ofícios, aos setores e seus segmentos envolvidos. Cada segmento, por sua vez, se reúne e se organiza de forma a atender tal demanda. No caso de um dos segmentos ou mais não apresentarem capacidade suficiente para tal atendimento é solicitada uma reunião extraordinária para discutir tal incapacidade, para que haja uma orientação adequada e, assim, a solução seja alcançada e a demanda possa ser atendida.

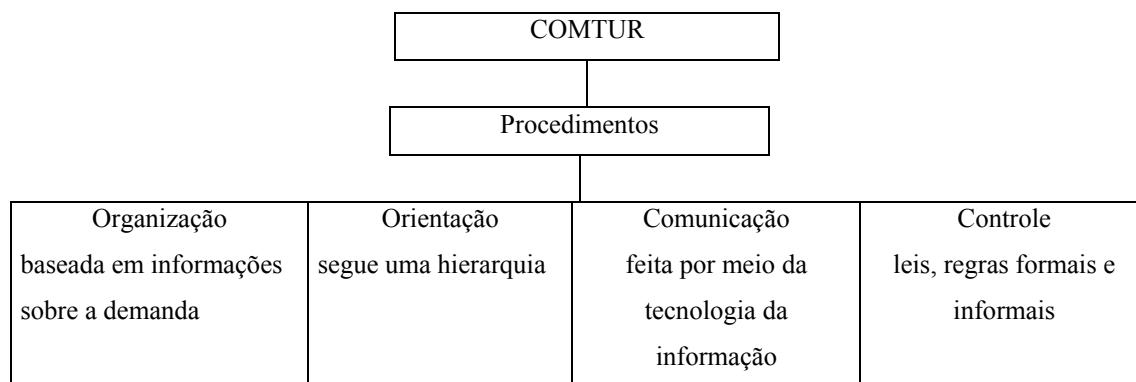


FIGURA 25. Coordenação do potencial cluster turístico de Bonito, MS.

Fonte: elaborado pela autora.

A orientação é, portanto, repassada pelos representantes/conselheiros para cada segmento, para que haja uma padronização em relação aos procedimentos de prestação de serviços de turismo em Bonito.

No caso do controle, além das leis existentes, outras regras específicas são utilizadas pelo COMTUR em relação aos comportamentos dos conselheiros e seus setores, como, por exemplo, no caso de faltas às reuniões. Se um conselheiro faltar três vezes consecutivas e cinco vezes no ano, ele é substituído. Para que tal conselheiro não seja penalizado, o mesmo deve apresentar justificativas por escrito, as quais, em certos momentos, podem não ser aceitas. Uma outra forma de controle é que, por haver uma forte dependência entre os agentes de cada segmento em relação à atividade de turismo de Bonito, cada um pressiona e controla seu comportamento, de forma a garantir que o produto turístico não perca competitividade frente a outros destinos com potencial. Aquele que não seguir as regras é excluído do cluster.

6.1.6 Estratégia de agrupamento e estágio de evolução do cluster turístico

Na análise da estratégia de agrupamento, considerando a tipologia cluster, foram avaliadas informações que indicaram o estágio de evolução do cluster turístico de Bonito, nos itens 4.3.1, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4 e 6.1.5.

Pelas informações obtidas em tais itens, pôde-se observar a existência de concentração geográfica e setorial, a existência de atrativos, a existência de cultura associativa, um envolvimento dos agentes com apoio mútuo, tanto do setor privado como do setor público e, coordenação. O sistema turístico local está estruturado e em contínua adequação em relação ao atendimento do turista. Com tais características,

pode-se afirmar que o município se enquadra no estágio quatro de evolução de clusters, ou seja, tem características de “cluster estruturado” (Figura 26).

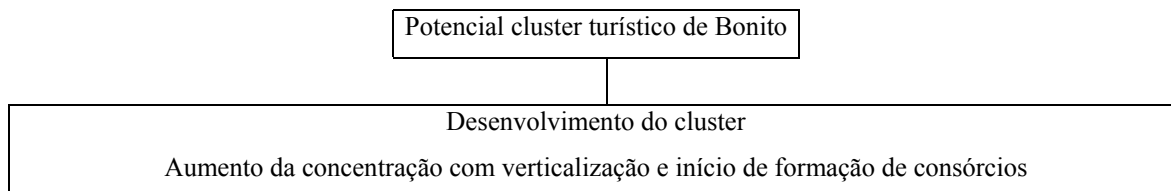


FIGURA 26. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de Bonito, MS.

Fonte: Adaptada pela autora de EURADA (1999), apud CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

6.1.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

Foram avaliados os impactos relacionados pelas variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade, que são: econômicos, sociais, ambientais, culturais e a existência de programas que garantam a preservação de tais variáveis no longo prazo. A investigação desses impactos está baseada em dados primários obtidos nas entrevistas realizadas com os agentes envolvidos com a atividade de turismo em Bonito, além das observações em cada local visitado.

Pelas informações obtidas, 100% dos entrevistados afirmaram que a atividade de turismo é uma atividade que gera resultados econômicos satisfatórios para o município (Figura 27). Numa comparação com as atividades tradicionais do meio rural, o turismo representa uma renda diária e supre intervalos sem receita.

Em relação ao município, a infra-estrutura e o comércio de Bonito cresceram significativamente e a receita do poder público também aumentou. Não existia comércio em Bonito até a atividade de turismo ser introduzida como atividade econômica. O que existia eram poucos lojas e armazéns, que atendiam às necessidades básicas da comunidade e das propriedades rurais. Com o turismo, houve uma demanda

por serviços e demais produtos de primeira necessidade, fazendo com que o comércio se desenvolvesse não só para o turista, mas também para comunidade local.

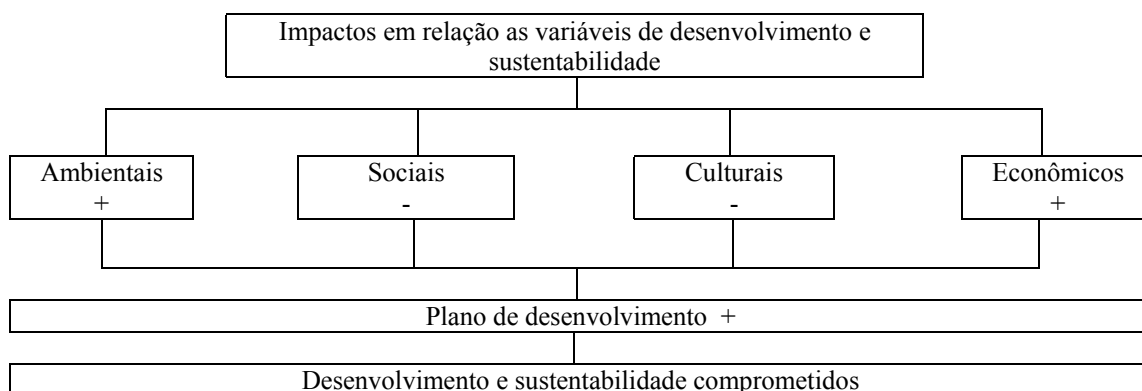


FIGURA 27. Impactos em relação as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em Bonito, MS.
Fonte: elaborado pela autora.

No caso da variável ambiental, 100% dos entrevistados disseram ser o turismo uma atividade que protege o meio ambiente, quando comparada as atividades tradicionais. Existe uma fiscalização informal realizadas pelos turistas, guias e comunidade, que contribui para a não ocorrência de comportamentos prejudiciais em relação ao meio ambiente. Formalmente, existe a fiscalização da Secretaria de Meio Ambiente, da Polícia Florestal e do Instituto das Águas.

Em relação à variável social, as informações obtidas mostraram que o turismo não gerou, até o momento da realização das entrevistas, resultados positivos. O turismo gerou empregos, qualidade de vida, mas não para toda a comunidade. A mão-de-obra disponível em Bonito não foi absorvida pelo turismo por falta de qualificação. O que pôde-se conhecer sobre a variável social em Bonito é que tanto nas propriedades rurais quanto na cidade, segundo um dos entrevistados, há algum aproveitamento da mão-de-obra, como mulheres e filhos, mas, a maioria está trabalhando mesmo na pecuária. Outro motivo para a não absorção da mão-de-obra local é o fato de existir uma

resistência por parte deles em aprender, em qualificarem-se para o turismo. Essa mão-de-obra é formada por índios, que têm seus costumes. Segundo a secretária do COMTUR, são ministrados cursos, porém, eles não têm disposição para fazer. Essa mão-de-obra não absorvida trabalha, tradicionalmente, um mínimo necessário e não tem visão de prosperidade e desenvolvimento. Em função dessa dificuldade, são absorvidas e buscadas fora da cidade pessoas para trabalharem com o turismo em Bonito.

No caso da variável cultural, pelo inventário analisado, existem folclore, culinária e produtos típicos, mas que são pouco valorizados. Os índios poderiam ser valorizados culturalmente, mas não o são. Segundo os entrevistados, pelo fato de o estado ser novo, não existe uma cultura formada e há influência externa vinda, vinda de toda parte do Brasil.

Por fim, em relação à sustentabilidade, foi identificado, em Bonito, um plano de desenvolvimento a ser seguido que garante a preservação do meio ambiente, a qualidade de vida da população, a cultura e os aspectos econômicos. Isso indica que existe uma preocupação entre os agentes.

As informações sobre o turismo no município de Bonito estão resumidas na Figura 28.

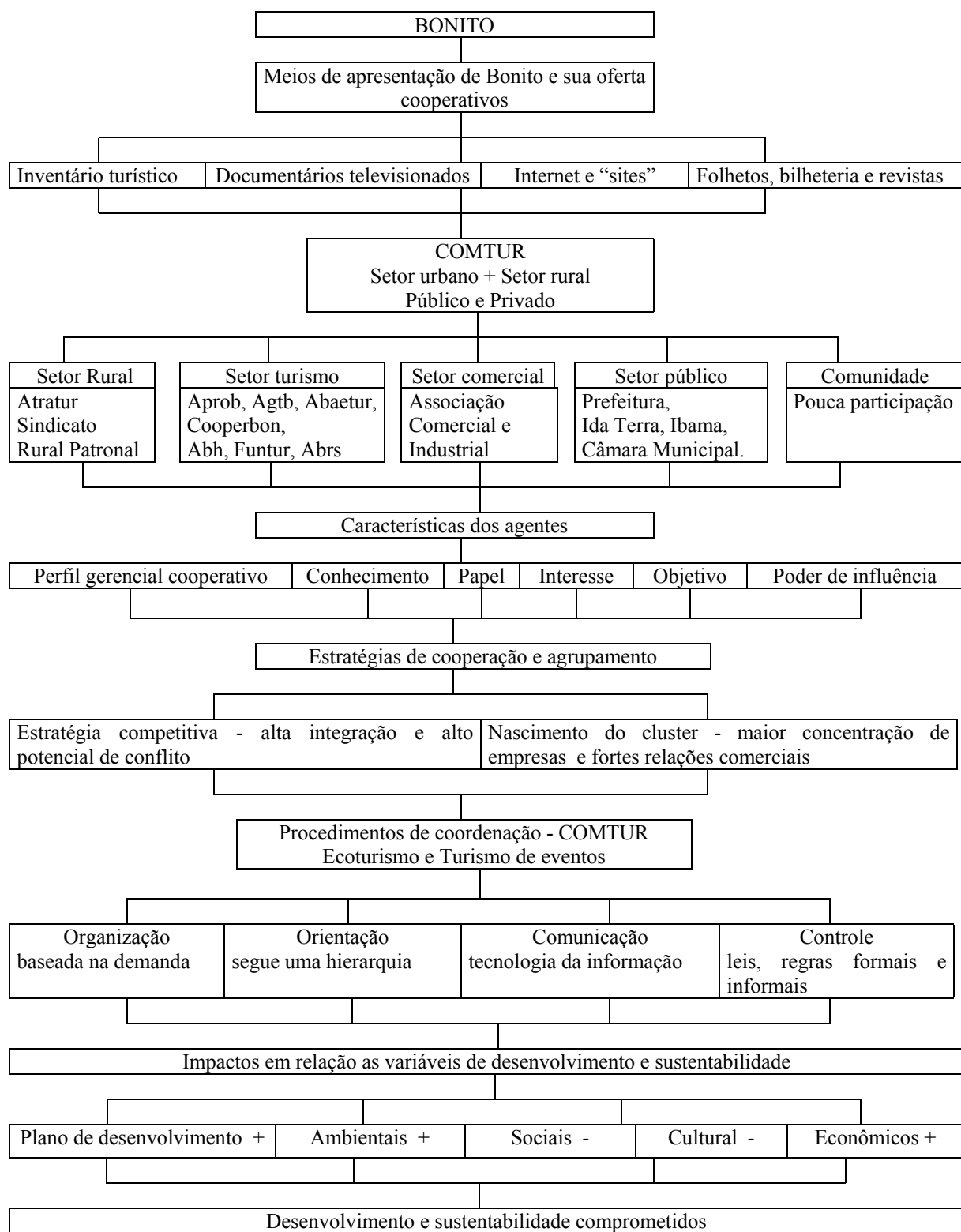


FIGURA 28. Gestão do potencial cluster turístico de Bonito, MS

Fonte: elaborada pela autora.

6.2 Lages, SC

6.2.1 Meios de apresentação do município e sua oferta

A oferta turística em Lages é apresentada por meio de “sites” na internet. Alguns deles, tais como www.portalLageano.com.br, www.guialages.com.br, www.lagesrural.com.br e www.cidadelages.com.br, foram selecionados para análise. Não foi possível identificar um inventário turístico que abrangesse tanto o urbano quanto o rural e os impactos gerados pela atividade no município. Por essa lacuna na forma de apresentação da oferta, nem todas as informações turísticas de Lages são apresentadas. Isso indica que nem todos os agentes estão envolvidos na formatação dos “sites”. Dessa forma, pesquisando os endereços na “web”, foi identificada a falta de informações, considerando aspectos sobre atrativos turísticos, equipamentos e serviços turísticos e infra-estrutura de apoio, previsto no Passo 1: Meios de apresentação da oferta turística do modelo proposto (Figura 29).

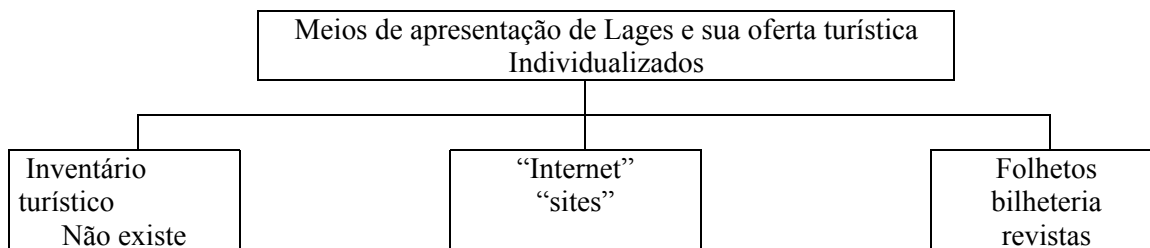


FIGURA 29. Meios de apresentação da oferta turística de Lages, SC.

Fonte: elaborado pela autora.

As informações sobre a trajetória histórica de Lages foram obtidas por meio de pesquisa no “site” www.portalLageano.com.br. Segundo este “site”, a cidade de Lages era um posto avançado da colônia portuguesa contra a entrada de bandoleiros, gaúchos, soldados, castelhanos e padres jesuítas que queriam avançar sobre o rico planalto e anexá-lo à Coroa Espanhola.

Em 1766, teve início sua povoação, sob a invocação de **Nossa Senhora dos Prazeres das Lajens**. Em 1771, Lages foi elevada à categoria de vila e, somente por Alvará Real, em 1820, passou a pertencer à Capitania de Santa Catarina. Em 1860, foi elevada à categoria, de cidade chamada **Campos de Lajens**, devido à grande quantidade de pedra laje (arenito) em certos pontos da região. Em 1960, por decreto assinado pelo prefeito em exercício, ficou estabelecido o topônimo de Lages, com "G".

A região de Lages é conhecida como a continuação dos famosos campos das Vacarias, onde existia enorme quantidade de gado. Atualmente, Lages é uma das principais cidades de Santa Catarina, com população de 160 mil habitantes. Nas décadas de 1930 a 60, era a terceira cidade mais importante do estado, quando viveu o apogeu econômico com o ciclo da madeira e da pecuária extensiva. Após um período de estagnação, o município tomou novos rumos com a instalação de indústrias relacionadas à produção de móveis, à construção civil, à produção de celulose, ao turismo rural, ao setor metal-mecânico e ao comércio.

Em relação ao turismo rural, o aspecto cultural em Lages tem sido um forte apelo. Sua história vem desde os tropeiros gaúchos que colonizaram a região e essa história é preservada por seu povo que mantém viva as tradições, por meio do folclore regionalista, da comida campeira, do jeito de vestir e em muitas festas que são realizadas ao longo de todo ano. A principal delas é a Festa Nacional do Pinhão, realizada no mês de junho, atraindo mais de 300 mil turistas. No entanto, os costumes dos tropeiros e viajantes, de apenas fazer a passagem e a parada obrigatória na região de Lages, se estendem com os turistas que passam por ali atualmente. Os turistas fazem um pernoite em algum hotel e, logo pela manhã, seguem viagem, sem interesse algum em permanecer na cidade ou região.

Na tentativa de aumentar a permanência dos turistas na região serrana, em 1983, foi organizada uma Comissão Municipal de Turismo, que passou a atuar junto a Secretaria de Educação, Cultura, Departamento de Turismo. Faziam parte desta comissão vários órgãos da Prefeitura Municipal, da Indústria e do Comércio, representantes da rede hoteleira e outros segmentos da comunidade.

Em 1984, iniciaram-se os primeiros estudos para a organização de órgãos voltados para o turismo. Foi projetado e organizado um Fan-Tur para empresários ligados a vários segmentos da área do turismo e hotelaria da região de São Paulo e Rio de Janeiro, baseado em um estudo de demanda turística. A primeira fazenda a integrar-se ao projeto foi a Fazenda Pedras Brancas. No programa da recepção e hospedagem aos convidados eram ofertadas as seguintes atrações: lidas campeiras, domas, manejo de animais, ordenha, castração, vacinação, tosquia, cavalgadas, passeio ecológico até as formações rochosas das pedras brancas, pesca, sapecada do pinhão junto ao pinheiro (araucária), roda de chimarrão ao pé de fogo de chão com pinhão cozido e assado na cinza do fogo e muitos “causos e prosas”.

Lages é o município pioneiro no turismo rural e é conhecido mundialmente como o “berço do turismo rural”.

Além da história, os meios de apresentação de Lages, de forma menos precisa que em Bonito, possibilitaram a identificação de aspectos gerais, tais como: aspectos geográficos, localização, hidrografia, relevo, clima, vegetação, fauna e flora e aspectos sobre a estrutura turística, tais como: recursos ou bens, equipamentos e serviços turísticos e infra-estrutura de apoio. Essas informações estão resumidas na Figura 30.

► ASPECTOS GERAIS

A área ocupada pelo município é de 2.652,4km² e sua população estimada é de 165.068 habitantes. Lages é o ponto central de Santa Catarina entre o Leste e o Oeste do estado, com altitude média de 884m, clima subtropical, com temperatura média anual de 15,73°C, chegando a 7°C negativos no inverno. Sua economia gira em torno da indústria madeireira, moveleira, de embalagens de papel e de plástico, de alimentos, metal-mecânica, de bebidas e confecções. É um local de unidades fabris de grandes empresas nacionais, como Ambev, Perdigão, Klabin, Batistella e outras. Apresenta um comércio forte e regional com ampla variedade de lojas. Dentre os serviços prestados, destaca-se o setor de Saúde e Educação. Na agricultura, são produzidos milho, feijão, maçã, mel e aves; na pecuária, o município de Lages é considerado um dos maiores produtores de bovinos e, por fim, o turismo, sendo mais significativo o turismo rural. Pelos “sites” consultados, a oferta turística de Lages é constituída pelas informações que seguem (www.lagesrural.com.br), embora muitas não tenham sido encontradas, indicando uma falha gerencial na apresentação da oferta.

Pela análise dos “sites” referentes ao município de Lages, com dificuldades, puderam-se identificar: aspectos gerais sobre o município, tais como aspectos geográficos, localização, hidrografia, relevo, clima, vegetação, fauna e flora e aspectos sobre a estrutura turística, representada pelos recursos ou bens, equipamentos e serviços turísticos e infra-estrutura de apoio.

► BENS TURÍSTICOS

⇒ Naturais

- Relevo montanhoso – não foram encontradas essas informações.

- Planalto – não foram encontradas essas informações.
- Hidrografia – quatro rios: rio Caveiras, rio LavaTudo, rio Pelotinhas, rio Pelotas e rio Canoas. Quatro rios urbanos: Passo Fundo, Carahá, Caveiras e Ponte Grande.
- Quedas de águas, cursos de água, águas represadas, fontes e corredeiras - não foram encontradas essas informações.
- Fontes hidrominerais ou hidrotermais - não foram encontradas essas informações.
- Seis parques - parque ecológico João José Theodoro da Costa Neto, parque de exposições Conta Dinheiro, parque das Pedras Brancas, Parque Jonas Ramos "Tanque", salto do Rio Caveiras, Centro de Educação Ambiental Ilda Shimidt.
- Reservas e bosques da flora e fauna – mata araucária, entrecortada por extensas áreas de pastagens nativas.
- Grutas/cavernas/furnas - não foram encontradas essas informações.
- Áreas de caça e pesca - não foram encontradas essas informações.

⇒ **Culturais – históricos**

- Nove monumentos - monumento das Tropas, monumento dos Tropeiros, monumento das Lavadeiras, monumento João Maria, monumento Cacimba, monumento Ladrão de Cincerro Sapecada.
- Cinco igrejas – catedral Nossa Senhora do Prazeres, igreja Santa Cruz, cacimba da Santa Cruz, capelinha do Convento Franciscano, morro da Cruz.

- Uma sociedade - Sociedade Beneficente Islâmica de Lages.
- Passão da Vitória - um local de travessia do rio para chegar a Santa Catarina.
- Dois museus – museu Thiago de Castro e museu Malinverni Filho.
- Um memorial – Nereu Ramos.
- Uma fundação – Fundação Cultural de Lages.
- Um outro - mausoléu Frei Rogério.

⇒ **Rurais**

- Coxilha Rica – onde são feitas cavalgadas.
- Quatro fazendas de turismo rural – fazenda do Barreiro, hotel fazenda Boqueirão, fazenda Pedras Brancas e fazenda Dourado.
- Uma pousada - SESC Pousada Rural.
- Dois passeios - Rotta Sul Eco Adventure, Ecos da Serra.

⇒ **Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer**

- Uma biblioteca – Biblioteca Pública Municipal.
- Duas associações - Associação Lageana de Escritores, com seis escritores e Associação Lageana de Teatro.
- Um instituto - Instituto Vianei.

⇒ **Manifestações e usos tradicionais populares**

- Religiosas – festas de São João populares.
- Lendas – Boi de Botas, Ladrão de Cincerro, A Lenda da Gralha Azul.

- Vestimentas – vestimenta piuxado – bombacha, bota, lenço com chapéu, com pala, com cinturão, faixa colorida, chamdo do símbolo regionalista.
- Gastronomia típica – na culinária de Lages, utiliza-se o pinhão como condimento base. São ofertados paçoca de pinhão, rosquinha de coalhada, queijo caseiro, arroz com charque, frescal de sereno, doce de leite, salames e, entre outros, o tradicional churrasco.
- Bebidas: caninha pura ou misturada com frutas silvestres da região, como: amora, uvaia, arará, guavirola, butiá e tantas outras; tira-gosto como salame, queijo, costelas de ovelha e frescal. O almoço: o churrasco no moquém temperado com sal cocho (sal grosso), arroz de carreteiro, quirera (canjiquinha) com costelas de porco, feijão de tropeiro com torresmo, moranga e batata-doce caramelada, couve e uma variedade de saladas, todos produtos crioulos (produzidos na fazenda). As sobremesas: doce de gila, doce de leite, arroz doce com canela, ambrosia, canjica com leite e coco em gemada de ovos, cafezinho e chá digestivo (chá de macela). Café da tarde: Camargo (café torrado em casa bem forte, bem quente adoçado a gosto e o leite tirado diretamente na caneca do café, deixando-o bem espumoso), rosca de polvilho e coalhada, bolinho frito com açúcar e canela.
- Artesanato – casa dos artesãos e atelier Pincel e Arte com produtos à base da madeira, couro, palha e lã (pelego), biscuit e porcelana.
- Feiras e mercados – um mercado municipal.

⇒ **Acontecimentos programados**

- Feiras e exposições – Expolages.
- Realizações diversas - Festa do Lambari, Mercoleite, Fashion Hair, Festa Nacional do Pinhão, Sapecada da Canção Nativa, Motonave, Lages Rodeio Country Fest, e Brilho de Natal e roteiro turístico com 17 paradas em cemitérios (CITUR).

⇒ **Culturais**

- Personalidades artísticas - Agostinho Malinverni Filho, pintor e escultor.
- Grupos culturais – Sapecada da Canção Nativa, música gaúcha/nativista, danças folclóricas, Festival de Teatro e Dança do Troperismo.

► **EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS**

- Hospedagem – 7 hotéis.
- Serviços de alimentação – 11 restaurantes.

Nem todos os hotéis fazem parte da lista.

- Áreas de recreação e instalações desportivas - não foram encontradas informações.
- Estabelecimentos noturnos - não foram encontradas informações.
- Um cinema – cine Marrocos.
- Outros locais de espetáculos – dois pavilhões, Pavilhão Cultural e Pavilhão Rural, além do Recanto da Tradição, o Palco Cultural e o Teatro Marajoara.

OFERTA		
Bens turísticos	Equipamentos turísticos e serviços turísticos	Infra-estrutura de apoio
<p>Naturais</p> <p>Relevo – sem informações.</p> <p>Hidrografia – 4 rios</p> <p>Parques - 6</p> <p>Reservas e bosques – mata araucária</p> <p>Culturais – históricos</p> <p>Monumentos - 9</p> <p>Igrejas – 5</p> <p>Sociedade - 1</p> <p>Passão da Vitória</p> <p>Museus – 2</p> <p>Memorial – 1</p> <p>Fundação – 1</p> <p>Mausoléu – 1</p> <p>Rurais</p> <p>Coxilha Rica</p> <p>Fazendas de turismo rural – 4</p> <p>Pousada - 1</p> <p>Passeios – 2</p> <p>Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer</p> <p>Biblioteca – 1</p> <p>Associações - 2</p> <p>Instituto – 1</p> <p>Manifestações e usos tradicionais populares</p> <p>Religiosas – 1</p> <p>Lendas – 3</p> <p>Vestimentas</p> <p>Gastronomia típica</p> <p>Bebidas</p> <p>Artesanato</p> <p>Feiras e mercados – 1</p> <p>Acontecimentos programados</p> <p>Feiras e exposições – 1</p> <p>Realizações diversas - 9</p> <p>Agentes culturais</p> <p>Personalidades artísticas - 1</p> <p>Grupos culturais – 5</p>	<p>Hospedagem – 7 hotéis.</p> <p>Serviços de alimentação – 11 restaurantes.</p> <p>Cinema - 1</p> <p>Locais de espetáculos – 5</p> <p>Agências - 6</p> <p>Terminal rodoviário e aéreo</p>	<p>Locadora de veículos</p> <p>Sistema de comunicações</p> <p>Sistemas de segurança</p> <p>Sistema educacional</p>

FIGURA 30. Recursos/atrativos da oferta turística de Lages, SC.

Fonte: elaborado pela autora.

► SERVIÇOS TURÍSTICOS

- Seis agências de viagens - Lagetur, Fly Tur, Lia Ramos, RR Tur, Recepturserra e Sol da Serra. A única atuante no turismo receptivo é a Recepturserra.
- Transportadoras turísticas - não foram encontradas informações.
- Postos de informações - não foram encontradas informações.
- Sistema de transportes – um terminal rodoviário e um aéreo.

► INFRA-ESTRUTURA DE APOIO

- Locadora de veículos - Localiza Rent-a-Car.
- Sistema de comunicações - correio, emissora de rádio, jornais e revistas locais e telefonia.
- Sistemas de segurança – serviços de trânsito (DETRAN/sinalização urbana), delegacia de polícia e corpo de bombeiros, delegacia da mulher e proteção ao menor, 2ª delegacia policial. 6º batalhão de polícia militar, posto de polícia civil e polícia ambiental.
- Sistema educacional – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade do Planalto Catarinense (Uniplac) e Faculdade de Lages (Facvest). Colégios: Colégio Centro Educacional Vidal Ramos Jr, Colégio Aristiliano Ramos, Colégio Santa Rosa de Lima, Colégio Bom Jesus Diocesano, Centro Educacional Aprender Brincando, Colégio Sigma, Colégio Uninvest, Centro de Educação Mundo Encantado e Escolhinha Contos de Fada.

- Equipamentos médico-hospitalares – pronto socorro, hospitais, clínicas e maternidades - não foram encontradas informações.

6.2.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo

No município de Lages, existe um Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), criado pela Prefeitura Municipal com os mesmos propósitos que o de Bonito. No entanto, segundo os entrevistados, esse conselho não cumpre o seu papel. Outro problema identificado em Lages é a não existência de uma secretaria de turismo.

Segundo os entrevistados, em Lages, embora seja considerada o **‘berço do turismo rural’**, não existe uma organização formada por agentes em prol da atividade de turismo, unindo o urbano e rural em um único território e com a visão do produto turístico Lages. Os agentes, que estão distribuídos nos setores público e privado, estão atuando de forma isolada, desorganizada e com muitos conflitos.

Os agentes envolvidos com o turismo em Lages e que foram identificados para entrevista são:

- setor público municipal: o Diretor e a Fundação Cultural;
- setor público estadual: a Secretaria Regional de Desenvolvimento e a Agência de Desenvolvimento da Serra Catarinense;
- setor privado: Sindicato dos Hotéis, agência de turismo Receptur, Hotel Map.
- setor rural: fazendas Pedras Brancas, Dourados, Boqueirão e Barreiras.

Cada agente identificado foi entrevistado e, segundo eles, não existe união entre os setores em relação ao turismo no município. Os mesmos têm atuado em duas modalidades de turismo, que são o turismo rural e o turismo de eventos. No entanto, em função de uma crise por que passa o turismo rural em Lages, além de crises econômicas em outros segmentos de sua economia, os entrevistados afirmaram estarem buscando estabelecer parcerias para fortalecer a economia de Lages. Para o estabelecimento de parceria é realizada uma seleção dos parceiros a partir da avaliação das características dos mesmos.

6.2.3 Processo de seleção dos parceiros

No processo de seleção dos parceiros é avaliada a existência de convergência de características, conforme Figura 15, passo 3 do modelo analítico, entre os mesmos. Cada agente em cada setor identificado no item 6.2.2, por meio das entrevistas, apresentaram as características importantes de seus parceiros.

- **Setor público**
- **Diretur** – foi entrevistado o gerente da Diretoria de turismo que é o responsável na prefeitura pelo turismo e pelos eventos em Lages. Sua formação acadêmica é em administração de empresas, com especialização em marketing. Segundo o entrevistado, seu conhecimento em turismo foi adquirido na prática de organização de eventos. Na visão do entrevistado, o turismo de eventos tem uma resposta mais rápida no que diz respeito a retorno financeiro. Em 2000, o entrevistado recebeu o convite do então prefeito municipal eleito em Lages para assumir a função de organizar eventos no município. O intuito tem sido o de tentar fazer com que o turismo se desenvolva em

território urbano e crie mais uma fonte de renda. O papel do Diretor, como órgão do poder público, é o de incentivador. Suas realizações em relação ao turismo de Lages estão relacionadas à divulgação da cidade por meio da elaboração de “uma folheteria nova” de oferta turística, do trabalho de conscientização turística dos agentes que, segundo ele, tinham condições de trabalhar com o turismo, como os hotéis, restaurantes, bares, motoristas de táxis, frentistas de postos de gasolina e outros. Foi elaborada, pelo Diretor, uma cartilha de regras a serem seguidas e, à medida que os agentes vão se adequando, conforme as palavras do entrevistado, “**...ao nosso espírito de turismo, ao nosso empreendedorismo...**”, eles poderão fazer parte daquela divulgação por meio da “folheteria”.

Na visão do Diretor, foi elaborada uma cartilha de apresentação dos melhores atrativos. Todos os agentes envolvidos são constantemente fiscalizados pelo poder público municipal com o objetivo de garantir o padrão de qualidade. Aqueles agentes que apresentarem o perfil traçado pela prefeitura são considerados parceiros. Os agentes considerados parceiros pelo setor público municipal no turismo são: a Fundação Cultural, a Secretaria Regional do Estado de Santa Catarina, a Agência de Desenvolvimento da Serra Catarinense, o COMTUR, a Associação Comercial e Industrial e a Câmara dos Dirigentes Logistas. Esses agentes estão envolvidos com os interesses e objetivos da prefeitura e cumprindo seus papéis, buscando alcançar os objetivos que gerem retornos para o município.

- Fundação Cultural – foi entrevistada, na Fundação Cultural, a superintendente que relatou ter responsabilidade sobre a Biblioteca Pública, os dois museus e o memorial, além resgatar aspectos culturais da memória de Lages. Em

relação ao turismo, a fundação tem contribuído para a realização dos eventos, como a Festa do Pinhão, o carnaval, o aniversário da cidade, o concurso de miss do estado, lançamentos de livros, etc. e, ainda, atuando em qualquer atividade cultural que envolva a comunidade de Lages e região. Com o turismo rural, a fundação relaciona-se apenas com a Festa do Pinhão.

Uma outra entrevistada na Fundação Cultural foi a responsável pelo setor de patrimônio. Segundo ela, os imóveis históricos de Lages são tombados pelo estado, pelo município e, ainda, pela Lei Orgânica. Junto à Fundação Cultural, existe o Conselho Municipal de Patrimônio que é responsável por não deixar que nada aconteça ou interfira nos imóveis tombados sem a sua permissão. Esse conselho existe há seis anos. Em relação às parcerias, as entrevistadas relataram existem cumprimento de papéis e não parcerias.

- Secretaria de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina - no setor público estadual foi entrevistada a responsável pela atividade de turismo na Secretaria Regional do Estado de Santa Catarina. Seu conhecimento sobre turismo foi adquirido por meio de um curso de graduação. Segundo ela, o papel da secretaria é organizar o turismo para que o mesmo contribua para com o desenvolvimento local e regional. Na região, o município de Lages tem sido o mais forte no turismo rural, porém, fraco no urbano. Por essa razão, a secretaria tem trabalhado desde 2002 na integração do turismo urbano com o rural e pelo seu fortalecimento do setor. Para tanto, tem atuado em parceria com agentes, tanto do setor público, como privado.

- Agência de Desenvolvimento da Serra Catarinense - foi entrevistado o superintendente da Agência de Desenvolvimento da Serra Catarinense, que declarou ter formação de pós-graduação na Universidade Independente de Lisboa, mestrado pela Escola Superior de Administração e Gestão da UDESC (ESAG) na área de comportamento estratégico das organizações, além de experiência de trabalho na Agência de Desenvolvimento de Portugal. O superintendente entrevistado informou trabalhar com todos os segmentos da economia que estão focados nas cadeias produtivas da região serrana ou da Serra Catarinense e, dentre elas, a do turismo rural. Seu papel é o de captador de recursos para a implementação de projetos. Segundo o entrevistado, seus parceiros são: o Sindicato dos Hotéis, o Diretur, a Universidade do Planalto Catarinense, a Secretaria de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina, a Associação Nacional de Turismo Rural (ABRATUR), o SEBRAE e o Banco Internacional de Desenvolvimento (BID).

- **Setor turístico**

- Hotel Map – neste hotel, o agente entrevistado relatou trabalhar na gerência comercial do hotel, desde 1990. Ele tem formação em ciências contábeis, ciências econômicas e pós-graduação em turismo. É conselheiro na Associação Brasileira de Hotéis, conselheiro no COMTUR e tesoureiro no Sindicato dos hotéis. Segundo o entrevistado, o envolvimento dele com o turismo ocorreu por causa do hotel, que, em Lages, tem o papel de “**sustentáculo**” para o turismo. Sobre o turismo rural em Lages, o entrevistado afirmou ser essa atividade a marca do município e da região, dado que eles foram os pioneiros e que, mesmo existindo proprietários rurais que cresceram e outros que não cresceram, Lages ainda continua sendo uma grande marca. No entanto,

em Lages, o entrevistado comentou que não há uma consciência para o turismo e que a cidade é apenas um “...**corredor turístico onde os turistas chegam, almoçam e vão embora e, às vezes, pousam e vão embora...**”. Para atuar na atividade em Lages, o entrevistado relatou considerar como parceiros a Universidade de Lages, o Senac, o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) e as fazendas de turismo rural, por serem os mais interessados pela atividade e também apoiadores.

- Agência Receptur - na agência de turismo Receptur foi entrevistada a proprietária. Segundo ela, o papel da agência é o de receber o turismo em Lages e na Serra Catarinense. Seu conhecimento em turismo foi adquirido em cursos de graduação e pós-graduação, como Administração com habilitação em turismo rural e hotelaria e, ainda, projetos na área de turismo. A entrevistada faz parte do COMTUR, da diretoria do Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Lages. Segundo a entrevistada, o setor urbano do município não tem uma vocação turística, sendo seu forte o turismo rural. O turista vai a Lages por causa do turismo rural, da Festa do Pinhão, do frio, da neve e não para visitar a cidade. São considerados seus parceiros os hotéis, os restaurantes, o Sindicato dos Hotéis, a imprensa e as fazendas de turismo rural por serem os interessados, participantes e atuantes.

- **Setor rural**

No que diz respeito ao setor rural, de 12 fazendas que prestavam os serviços de turismo, no período da pesquisa de campo foram identificadas apenas quatro, segundo os entrevistados. As quatro propriedades, portanto, foram visitadas e

são: fazenda Pedras Brancas, que foi onde o turismo rural começou no Brasil, fazendas Dourado, Boqueirão e Barreiras.

- Fazenda Pedras Brancas – foi entrevistada a responsável pela gestão do negócio turístico na propriedade, que é uma das proprietárias. Seu conhecimento em relação à atividade de turismo rural é adquirido pela prática. Seu papel é o de receber o turista da melhor maneira possível. Segundo a entrevistada, em 1982, Lages estava passando por um período de crise em relação às suas atividades econômicas que eram ligadas à exploração da madeira, do gado de corte e do leite. Em decorrência dessa crise, o setor público, na figura do pai da entrevistada, que era vereador, mais dois amigos, sendo um gerente do Hotel Map e o outro secretário de desenvolvimento, reuniram-se com o objetivo de encontrar formas alternativas para amenizar aquela crise. Surgiu, assim, o turismo rural em Lages. Segundo a entrevistada, seu início aconteceu na fazenda Pedras Brancas, de forma experimental. Como foi um sucesso na época, outras fazendas, como Barreiras e Boqueirão, chegando a doze propriedades, começaram e abrir suas porteiras. Foi a época do auge do turismo rural em Lages. No entanto, tudo começou de forma amadora, sem planejamento, sem muito conhecimento sobre a atividade, ou seja, sem base nenhuma para gerenciar aquela atividade.

A fazenda Pedras Brancas tem dezoito mil hectares. Começou com a atividade leiteira, ou “leitaria”. Os investimentos feitos para o turismo rural puderam ser realizados a partir da venda do gado leiteiro, tornando-se, então, a única atividade da propriedade. Segundo a entrevistada, eles perceberam, em um determinado momento, que haviam perdido o foco em relação ao objetivo estabelecido no início que era manter a atividade primária como uma fonte de renda, complementando-a com a atividade de

turismo. Percebido o erro, atualmente, eles estão retornando às atividades primárias, como a do gado de corte e continuando na atividade de turismo rural. Atualmente, a oferta turística da propriedade é constituída pelas recreações: caminhada ecológica, hidroginástica, passeio a cavalo, passeio de charrete, piscina térmica, sauna, sala de jogos, o fogo de chão, além das atividades entretenimento, que são “**shows dos causos**” e música. Com a finalidade de fortalecer o setor e prestar os serviços de forma satisfatória aos turistas, a entrevistada relatou estar atuando em parceria com o Sindicato dos Hotéis e as demais fazendas de turismo rural. Os fatores avaliados em cada parceiro foram a convergência de objetivos, interesses, conhecimento e necessidade.

- Fazenda Barreiras – a entrevistada da fazenda Barreiras é uma de suas proprietárias. Sua formação é em administração de empresas e pós-graduação em turismo. A propriedade tem 720 hectares e, atualmente, as atividades econômicas existentes, além do turismo rural são: pecuária de corte, agricultura de subsistência para uso na propriedade e no restaurante, e ovinocultura, que é o seu forte. Os motivos que a entrevistada apresentou para estar atuando na fazenda são o fato da propriedade pertencer à família e já serem oito gerações comprovadas, porque “**...existe ainda o carinho pela terra...**” e, por fim, por causa da atividade de turismo que representa uma renda significativa para a propriedade.

O turismo rural nessa fazenda começou em 1984 e foi efetivado em 1986, envolvendo a família todo o tempo. O atendimento é diferenciado das outras fazendas e personalizado de acordo com a cultura regional e, nas palavras da entrevistada, “**...pela vida simples de se fazer...**”. A propriedade foi sendo estruturada para o turismo à medida que o turista demandava algum serviço e os investimentos

pueram ser realizados a partir da venda de uma parte da terra. Já chegaram a ter 28 leitos, atendendo a 105 hóspedes, fazendo contínuos investimentos. Mas, segundo a entrevistada, como tudo foi feito sem planejamento, atualmente eles percebem que erraram, que perderam o foco, que estavam descaracterizando a fazenda e o turista não estava saindo satisfeito.

A partir daí, eles estão resgatando o que foi proposto no início. Atualmente, na propriedade, existe hospedagem, alimentação, cavalgadas junto da coxilha rica, trenzinho puxado pelo trator, caminhada, pescaria, além da visitação das atividades tradicionais de produção da fazenda se for o momento dela acontecer, não existem simulações. Os parceiros, com os quais existem transações no sentido de fortalecer o negócio, são: Sindicato dos Hotéis e as fazendas de turismo rural, por haver convergência de objetivos, interesses, conhecimento e necessidade.

- Fazenda Boqueirão – foi entrevistado, nessa fazenda, o diretor do Hotel Fazenda Boqueirão, o qual é formado em economia. O turismo nessa propriedade iniciou-se com a visitação de amigos nos finais de semana. Desses amigos, por meio do marketing boca-a-boca, apareceram outros e o proprietário percebeu que aquelas visitações poderiam se tornar um negócio. A partir daí, foi estabelecido um preço que superasse os custos gerados por aquelas recepções de finais de semana.

A propriedade Boqueirão tem 900 hectares e, para atender à demanda do turismo rural, atualmente tem 31 apartamentos, adega, local para reuniões e festas. As atividades de recreação são: o trenzinho puxado pelo trator, passeio de charrete, cachoeiras, cavalgada e trilhas; as culturais: loja de artesanato regional, apresentações folclóricas, danças de inverno, dança de salão, chula, boleada e os músicos.

Segundo o entrevistado, para atuar no turismo rural “...um dos requisitos fundamentais é que a pessoa tenha conhecimento da vivência do rural...”. Em relação ao investimento feito na propriedade para o turismo rural, o entrevistado relatou que eles utilizaram recursos externos, mas foi tudo “aos poucos”. Seus parceiros são: Sindicato dos Hotéis, Sebrae, Senac, Associação Brasileira de Indústria e Hotéis (ABIH) e as fazendas de turismo rural, por haver convergência de objetivos, interesses, conhecimento e necessidade.

- Fazenda Dourado – nessa propriedade foi entrevistado o proprietário, que é gerente de banco aposentado. A propriedade tem 135 hectares e as atividades econômicas existentes, além do turismo são pecuária de corte, criação de cavalos, de ovelhas e aves. Segundo o entrevistado, o turismo foi iniciado na propriedade por causa da defasagem que se instalou sobre a pecuária, em 1995. As adequações realizadas para o turismo, segundo o entrevistado, causaram uma mudança radical na propriedade. Foram construídos restaurante, pousadas, piscina, salas de jogos e também foram feitas adequações nas instalações da pecuária para facilitar a visita dos turistas. Toda a família atua no atendimento do turismo; são eles o proprietário e sua esposa, dois filhos, além de quatro funcionários fixos e uns três temporários. Esses quatro funcionários atuam tanto nas atividades tradicionais como nas de turismo e foram treinados pelo proprietário e, em alguns casos, como as camareiras, os garçons e os recepcionistas, foram treinados fora. Todo o investimento foi feito com recursos próprios, num período de seis meses. Seus parceiros são: Sindicato dos Hotéis e as fazendas de turismo rural, por haver convergência de objetivos, interesses, conhecimento e necessidade.

No setor rural, em função da crise por que estava passando o turismo rural no município, com oito fazendas fechadas para a atividade, os quatro ainda atuantes decidiram se unir com um mesmo objetivo, o de se fortalecerem. Pelas informações obtidas nas entrevistas com todos os quatro entrevistados do setor rural, apurou-se que eles iniciaram as discussões em reuniões semanais nas instalações do Sindicato dos Hotéis, nas quais são discutidos os problemas das fazendas. Além do Sindicato dos Hotéis, os proprietários têm parceria com Sebrae, Senac, Associação Brasileira das Indústrias e de Hotéis (ABIH). Todos esses parceiros foram selecionados por haver convergência de interesses e objetivos em relação ao turismo rural.

O sindicato dos hotéis, que está relacionado com o setor de turismo urbano, selecionou o setor rural como parceiro pelo seu perfil, que é o de hotelaria, por haver convergência de interesses, objetivos, visão da importância da união do urbano e o rural em um “produto Lages”. Além desses motivos, a seleção dessas parcerias considerou a participação de cada um nas reuniões, a não atuação do COMTUR e a falta de apoio do setor público.

Pelos resultados apresentados, percebe-se que, entre os setores público e privado, está havendo uma sobreposição de papéis: o Sindicato dos Hotéis está atuando como um COMTUR e esse último está centralizado nas mãos da prefeitura sem atuação.

Os resultados identificados estão apresentados na Figura 31.

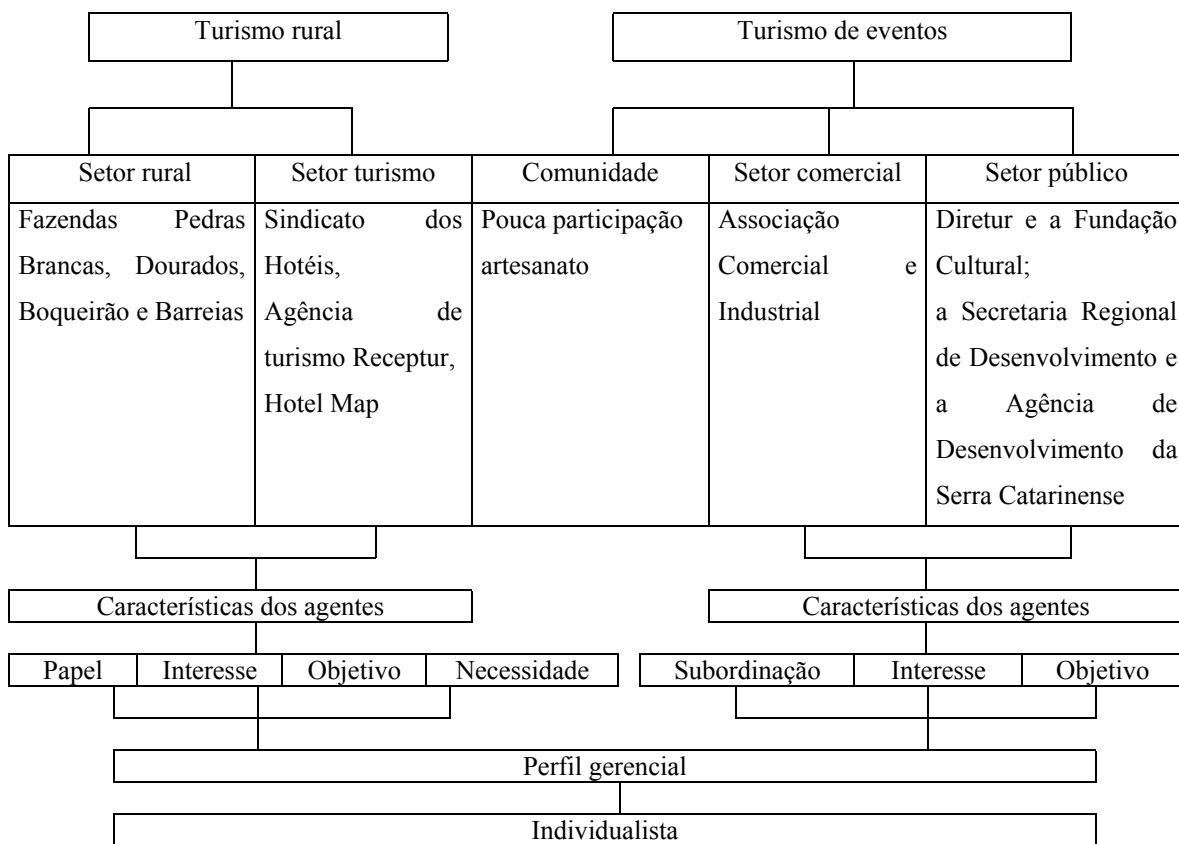


FIGURA 31. Características dos agentes envolvidos com o turismo de Lages, SC.
Fonte: elaborado pela autora.

6.2.4 Características dos relacionamentos e estratégias de cooperação

Em relação às transações empreendidas e os tipos de estratégias existentes entre os agentes do setor público e privado em relação ao turismo, unindo o urbano e o rural, foram identificados, em Lages:

► **TRANSAÇÕES:**

- frequência das transações - entre os setores público e privado, a frequência das transações tem sido baixa ou quase não existe, ocorrendo apenas transações individualizadas em cada setor. No caso dos agentes do setor público e comercial, a frequência tem sido alta em relação ao turismo de eventos e, no caso do setor rural e turismo, as transações não

têm ocorrido entre todos, mas entre os agentes do setor de turismo rural, sindicato dos hotéis, agência de turismo com frequência alta, sendo reuniões semanais;

- pressupostos comportamentais: segundo os entrevistados de cada setor, o perfil dos lageanos é o individualista e os contratos são, em geral, informais. Segundo os entrevistados, existe um jogo de interesses e oportunismo entre os agentes que frustra os relacionamentos;
- regras estabelecidas: não existem regras formais que possam controlar esse comportamento entre os setores. O que existe, como forma de punição, é a assimetria de informações em relação àqueles agentes que não estão contribuindo para o alcance dos objetivos;
- especificidade do ativo: Lages é conhecida mundialmente como “**o berço do turismo rural**” e essa é a sua marca. Em função disso, existe uma certa preocupação entre os agentes dos setores rural e urbano, privado e público em manter essa imagem. No entanto, ainda não existe relação forte entre os segmentos envolvidos com a atividade, para tanto. O que foi observado é que existe um grande conflito entre os setores urbano e rural e entre cada agente em cada segmento.

Diante de tal situação e considerando as informações nos itens 6.2.2 e 6.2.3 e sobre as características dos relacionamentos ou transações, pode-se afirmar que o tipo de estratégia que envolve os setores público e privado em Lages é a estratégia pré-competitiva, por haver baixa integração entre os agentes e alto potencial de conflito.

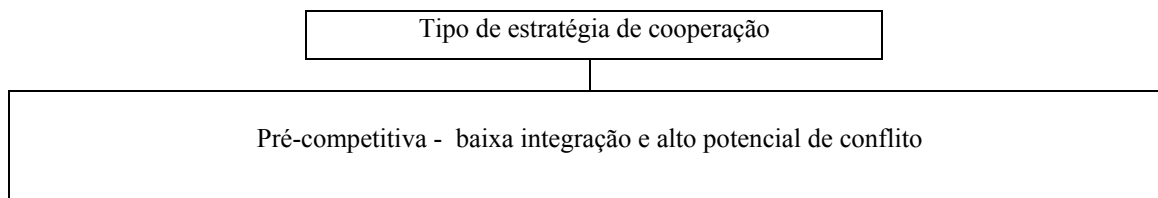


FIGURA 32. Tipo de estratégia de cooperação em Lages, SC.

Fonte: Adaptada pela autora de YOSHINO & RANGAN (1996) apud OLIVEIRA (2002).

6.2.5 Procedimentos de coordenação

Na análise da coordenação, foram avaliados os procedimentos organização, controle, orientação e comunicação (Figuras 33 e 34).

No caso da organização para atender à demanda turística em Lages, percebeu-se que esta é feita de forma individualizada. Cada setor coordena os seus segmentos considerando seus interesses e objetivos. Existe a visão do possível produto turístico Lages, unindo os territórios urbano e rural em um cluster, no entanto, existem muitas dificuldades entre os setores em se relacionarem.

Na visão do setor público, segundo o entrevistado do Diretor, a prefeitura é a maior coordenadora, pelo fato de todos os eventos realizados em Lages precisarem do apoio da mesma. Todas as festas relacionadas ao calendário de festas existente são coordenadas pela prefeitura, em parceria com a Associação Comercial e Industrial e a Associação Comercial dos Lojistas de Lages. Para organização, orientações, comunicação e controle em relação aos eventos, são indicados agentes que são os responsáveis diretos por cada evento, mas que seguem uma cartilha de regras, elaborada pela prefeitura.

No entanto, essa coordenação não se estende aos interesses do setor rural. Neste caso, os agentes rurais estão envolvidos com a organização da prestação dos seus serviços, os quais, em sua maioria, não seriam de sua responsabilidade, quando se

considera que existe uma complementaridade de papéis. Cada propriedade de turismo rural atua como hotel, agência, restaurante, transporte e entretenimento. Ou seja, as propriedades são verticalizadas e, nesse caso, existe uma sobreposição de papéis. A demanda é recebida diretamente na propriedade por meio de e-mails ou telefone e, em função da demanda, a propriedade rural é organizada.

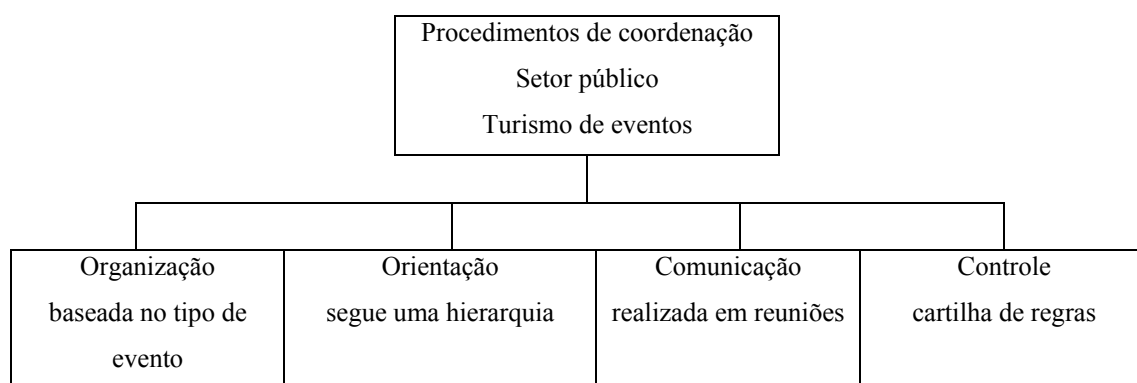


FIGURA 33. Coordenação do turismo eventos de Lages, SC.

Fonte: elaborado pela autora.

No caso de uma das propriedades não apresentar capacidade suficiente para tal atendimento, seu proprietário indica uma outra.

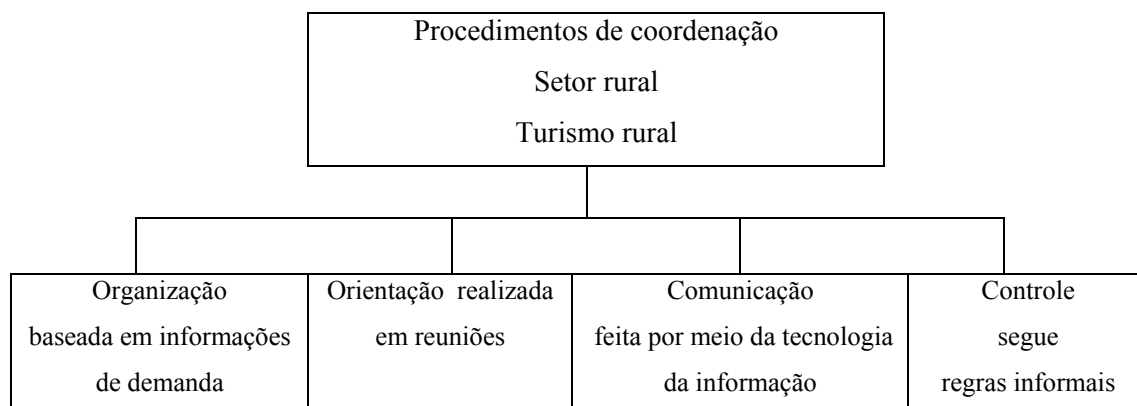


FIGURA 34. Coordenação do turismo no espaço rural de Lages, SC.

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à orientação, isso vem acontecendo nas reuniões semanais, no Sindicato dos Hotéis. Nessas reuniões são apresentados os problemas pelos agentes do meio rural, para que haja uma padronização em relação aos procedimentos de prestação de serviços de turismo e também para que haja uma capacitação com a troca das experiências. No caso do controle, não existem regras específicas formalizadas e estabelecidas a serem seguidas. Existem punições, que não foram acordadas, como, por meio da assimetria de informações em benefício apenas de alguns.

6.2.6 Estratégia de agrupamento e estágio de evolução do potencial cluster turístico

Na análise da estratégia de agrupamento, considerando a tipologia cluster, foram avaliadas informações que indicaram o estágio de evolução do cluster turístico de Lages (Figura 35). Pelas informações dos itens 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4 e 6.2.5 obtidas nas entrevistas e observações, pode-se dizer que existe concentração setorial e geográfica, existem atrativos, mas não existem apoio mútuo, cultura associativa, alinhamento entre os agentes dos setores público e privado e também entre os agentes, entre si, em cada setor. Pelas informações apresentadas nos itens acima citados, pode-se afirmar que existe um envolvimento de poucos agentes, tanto do setor privado quanto do setor público, em relação a um turismo unindo o urbano e o rural em um “produto turístico Lages”. Entre os agentes de cada setor, o perfil predominante é o individualista, com visões e interesses diferentes. Com tais características, pode-se afirmar que o cluster turístico de Lages encontra-se no primeiro estágio de pré-cluster.

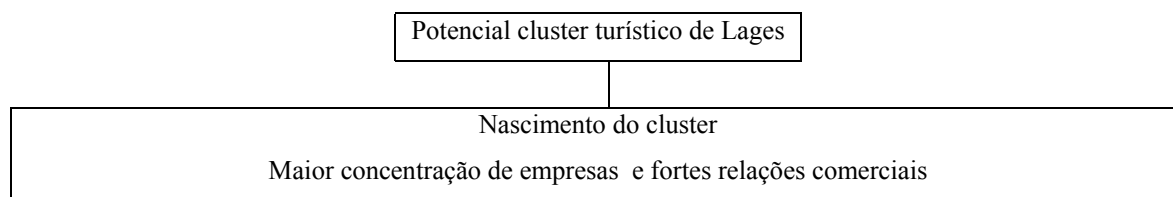


FIGURA 35. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de Lages, SC.

Fonte: Adaptada pela autora de EURADA (1999) apud CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

6.2.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

Foram avaliados os impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade, que são: os econômicos, sociais, ambientais e culturais (Figura 36) e, ainda, a existência de programas direcionados à preservação, no longo prazo, das variáveis em cada município. A investigação dessas variáveis baseou-se em dados primários obtidos por meio das entrevistas realizadas com os agentes envolvidos com a atividade de turismo de Lages, além das observações em cada local visitado.

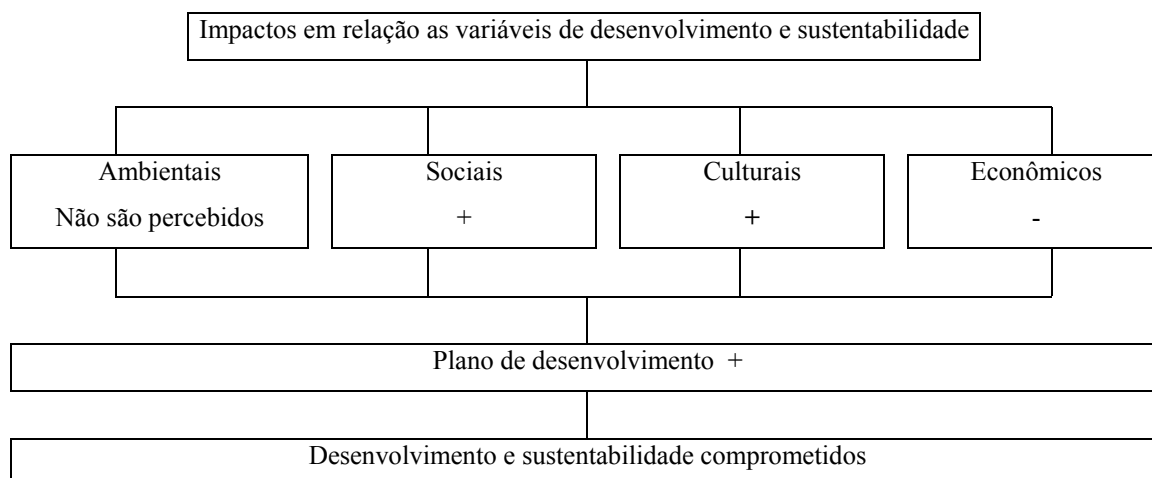


FIGURA 36. Impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em Lages, SC.

Fonte: elaborada pela autora.

Entre os entrevistados do setor rural, 100% afirmaram ser a atividade de turismo rural uma atividade que gera uma “**...liquidez mais rápida, mas o custo é alto...**”. Um dos entrevistados relatou ainda que “**...na época da informalidade, eu teria praticamente 60% de lucro, hoje, olha não sei se passa de 15%...**”. Um outro entrevistado afirmou que a atividade de turismo gera uma receita semanal, mas “**...se for comparar a margem de lucro das atividades tradicionais e do turismo rural, a do turismo é menor**”...

Em relação ao município, a infra-estrutura e o comércio de Lages não cresceram em função do turismo rural, segundo os entrevistados desse setor. No comércio existe uma tradição em fechar as lojas no horário de almoço e nos finais de semana, que permanece. Com o turismo, essa tradição não mudou e, segundo os entrevistados, não tem por que mudar, pois, os turistas que chegam a Lages têm interesse nas propriedades de turismo rural e não se envolvem com a cidade. Está havendo uma preocupação, segundo o entrevistado do Diretor, em relação ao aumento do retorno do município por meio do turismo de eventos no setor urbano. O turismo de eventos, segundo o entrevistado do Diretor, é a atividade que “**...traz retorno e que mantém a captação de recursos...**” para o município.

No caso da variável ambiental, 25% dos entrevistados do meio rural disseram que nem as atividades tradicionais e nem as de turismo causam danos para o meio ambiente; 25% afirmaram serem as atividades tradicionais por causa do uso de agrotóxico e manejo incorreto do solo, 25% afirmaram ser o turismo, pelo número de pessoas na propriedade e 25% não percebem mudanças. No entanto, há que se ressaltar que não existe, nem nas propriedades, nem no setor urbano em Lages, uma previsão de capacidade de carga e, quanto perguntados sobre isso, os entrevistados, principalmente

do meio rural, se mostraram desinformados. O que foi informado por 100% deles é que, nas propriedades, existe um monitoramento de esgoto feito por um órgão responsável pelo meio ambiente do estado de Santa Catarina, que é o FÁTIMA. Além disso, entre eles, existe uma preocupação em relação ao meio ambiente e o indicador é a existência de um “site” de conscientização ambiental, a realização de “...**palestrinhas...**” para crianças nas escolas, ministradas pela polícia florestal e a consciência entre os agentes de que um dos recursos que fazem parte do produto turístico deles é o meio ambiente e por isso necessita cuidados. Uma dos entrevistados usou as seguintes palavras: “...**o meu grande produto é o meio ambiente, então, eu não tenho interesse nenhum em degradá-lo...**”. Nas propriedades, de forma geral, ocorre reciclagem de papéis, latas e vidros e a coleta de lixo feita pela prefeitura, sumidouros, fossas, contratação de engenheiros de meio ambiente para fazer estudos de minimização de impactos. No entanto, em algumas propriedades, é impossível haver saneamento básico, pela distância em relação ao município.

Em relação à variável social, 100% dos entrevistados do setor rural afirmaram que o turismo rural gera emprego, melhor qualidade de vida para os funcionários, tanto pelo recurso monetário quanto pela convivência e troca de informações e vivência com os turistas. A mão-de-obra do meio rural foi absorvida pelo turismo em todas as propriedades, em alguns casos trabalhando nas atividades tradicionais também. As mesmas são treinadas tanto pelos proprietários, quanto em cursos fora da propriedade.

Sobre a variável cultural, Lages tem uma longa história, que é cultuada por seu povo, que mantém viva as tradições por meio do folclore regionalista, da comida campeira, no jeito de vestir e em muitas festas que são realizadas ao longo de

todo ano. Segundo os entrevistados, essa cultura do troperismo gaúcho está cada vez mais preservada e fortalecida. As características culturais do município têm sido um dos pilares do desenvolvimento turísticos. Por esse motivo, se a condução para o profissionalismo em relação à atividade não for bem realizada, essa cultura pode ser perdida.

Existe um plano de desenvolvimento em Lages, que contempla todas as possibilidades de exploração econômica. O turismo é apenas uma delas.

A Figura 37 resume o cenário do potencial cluster turístico de Lages, SC.

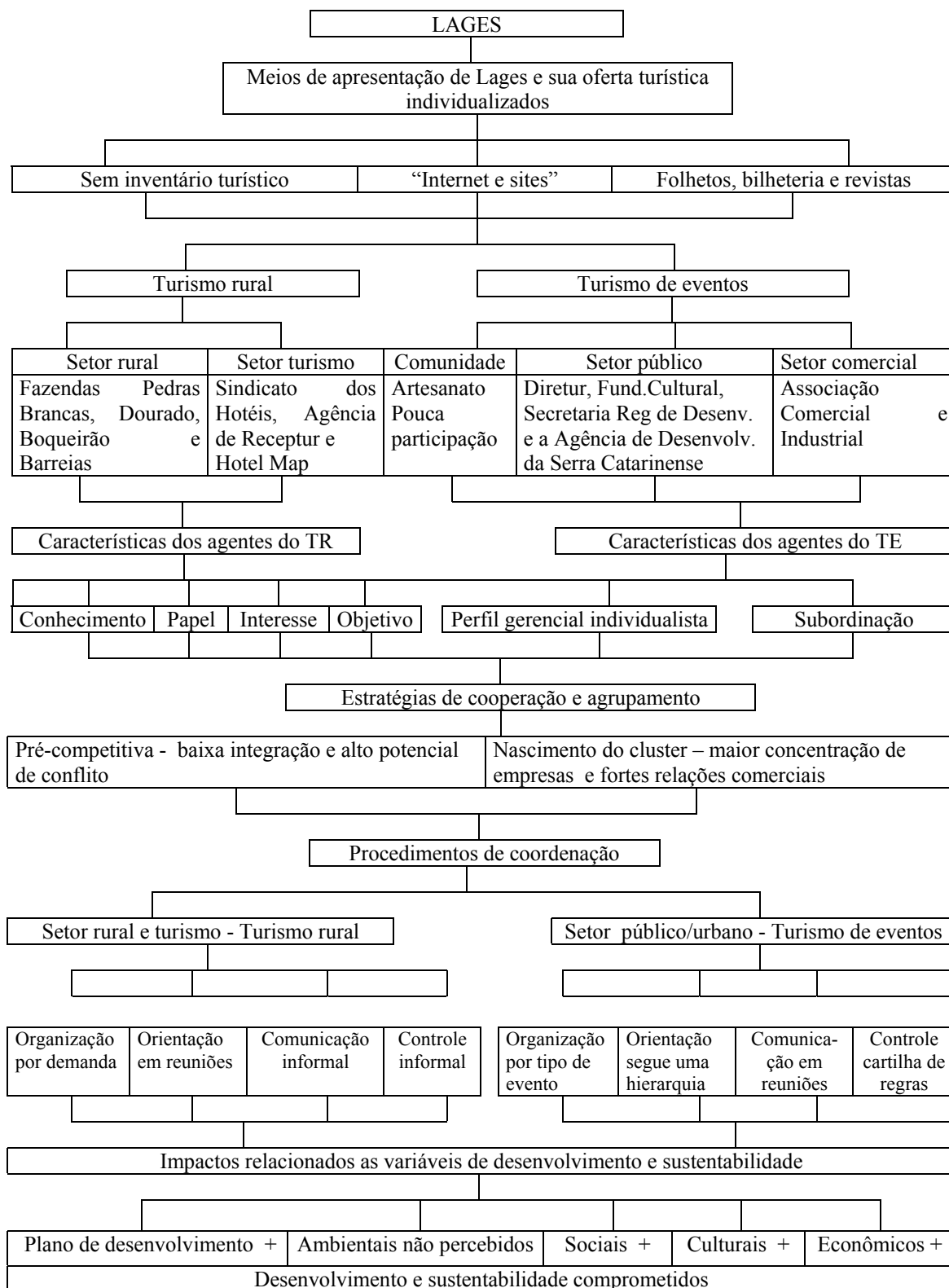


FIGURA 37. Gestão do cluster potencial turístico de Lages, SC.

Fonte: elaborada pela autora.

6.3 São Carlos, São Paulo

6.3.1 Meios de apresentação da oferta turística

Os dados sobre a oferta turística de São Carlos foram obtidos por meio de pesquisa na internet, nos “sites” www.saocarlosonline.com.br, www.saocarlosaqui.com.br, www.maisinterior.com.br e www.prefeiturasc.com.br, por meio de “folders”, por meio das entrevistas e em pesquisa em um inventário turístico feito contemplando a oferta e a demanda referentes ao setor urbano. No entanto, não foi possível identificar um inventário turístico que abrangesse tanto o urbano quanto o rural. Nos “sites”, nem todas as informações turísticas da cidade são apresentadas. O motivo disso, como nos outros casos, é que nem todos os agentes têm interesse na atividade de turismo ou, mesmo, por resistência em contribuir com o pagamento da preparação do “site” (Figura 38).

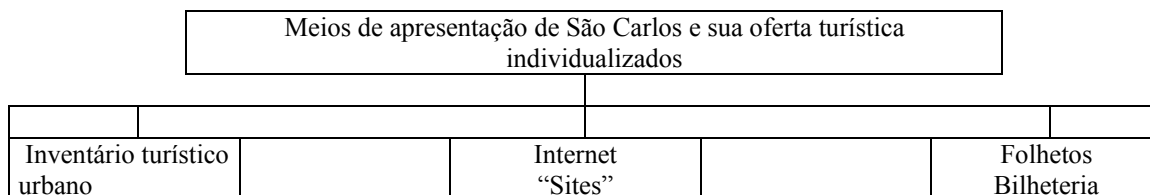


FIGURA 38. Meios de apresentação de São Carlos, SP e sua oferta turística.

Fonte: elaborada pela autora.

As informações sobre a trajetória histórica de São Carlos foram obtidas por meio de pesquisa nos “sites” www.saocarlosonline.com.br, www.saocarlosaqui.com.br, www.maisinterior.com.br e www.prefeiturasc.com.br. Por essas fontes, coletaram-se informações, além da história, sobre aspectos gerais em relação ao município.

Pela história de São Carlos, segundo os “sites”, a posse dessas terras foram legalizadas por meio de sesmarias. No território atual do município,

estruturavam-se três áreas de sesmarias, **Sesmaria do Pinhal**, de 1781, demarcada em 1831, por Carlos José Botelho (o *Botelhão*), **Sesmaria do Monjolinho**, que compreendia a parte sul da cidade que foi regularizada por carta de doação de 1810, concedida a Felipe de Campos Picudo e **Sesmaria do Quilombo**, que atingiu a parte norte da cidade, regularizada somente em 1812, a pedido do posseiro, vigário de Piracicaba, Pe. Manuel Joaquim do Amaral Gurgel. Englobava a atual região do distrito de Santa Eudóxia.

Os lavradores assentados nestas terras eram políticos influentes e o principal deles, o ‘velho Botelhão’, foi o primeiro presidente da câmara de vereadores da vila de São Bento de Araraquara (atual Araraquara). Havia um interesse entre os políticos em fazer surgir um núcleo urbano próximo às suas fazendas.

Em 1851, uma área do patrimônio foi reservada pelo ‘velho Botelhão’ para a capela de São Carlos. No final de 1855, seu filho e sucessor, Antônio Carlos de Arruda Botelho (*Conde do Pinhal*), traçou o pátio da futura capela e o eixo central da cidade, futura avenida São Carlos.

A primeira capela começou a ser construída em 1856, com material doado pelos condôminos das sesmarias e mão-de-obra escrava. Em dezembro de 1857, a imagem de São Carlos Borromeu foi levada da Fazenda do Pinhal até a capela, sendo rezada a primeira missa na povoação. Em 1857, foram criados o Distrito de Paz e a Subdelegacia de São Carlos do Pinhal. Em 1865, tornou-se vila e, em 1880, foi elevada à cidade. A denominação da comarca, município e distrito de paz de *São Carlos do Pinhal* foi mudada para a de *São Carlos*, pela Lei no. 1158 de 20 de dezembro de 1908.

Além da história, os meios de apresentação de São Carlos, também de forma mais trabalhosa e menos precisa que em Bonito, possibilitaram a identificação de aspectos gerais, tais como: aspectos geográficos, localização, hidrografia, relevo, clima, vegetação, fauna e flora e aspectos sobre a estrutura turística, tais como recursos ou bens, equipamentos e serviços turísticos e infra-estrutura de apoio. A Figura 39 resume essas informações.

► ASPECTOS GERAIS

São Carlos está situada na região central do estado de São Paulo. Sua densidade demográfica é de 181.35 hab./km²; a média anual de crescimento é de 2,6% e a área total de 1.143,9 km². Possui dois distritos, Água Vermelha e Santa Eudóxia.

Na área educacional, São Carlos tem, hoje, duas universidades públicas (USP e a primeira universidade federal do estado de São Paulo, a UFSCar), duas unidades de pesquisa da EMBRAPA e duas faculdades particulares, reunindo aproximadamente 8 mil universitários e 2.500 pesquisadores. Este quadro faz de São Carlos um dos pólos tecnológicos, educacionais e científicos mais importantes do país (www.saocarlosonline.com.br).

O município pertence ao “cinturão do leite” do estado paulista, produzindo também laranja, cana-de-açúcar, tomate, café, milho, arroz, ovos, frango e carne. É um dos pólos de alta tecnologia no Brasil, com diversas indústrias instaladas, das quais mais de 70 produzem itens de alta tecnologia (www.saocarlosonline.com.br).

Pelo inventário turístico identificado, ficou claro que existe um grande fluxo de turistas em São Carlos que poderia ser direcionado para usufruir os atrativos do meio rural. No entanto, isso ainda não é feito.

Na região de São Carlos, existem algumas propriedades rurais envolvidas com o turismo no espaço rural. As mesmas são históricas e têm ofertado hospedagens, alimentação e lazer, além de possibilitarem a realização de eventos e convenções. O ambiente natural da região é muito rico e proporciona a realização de passeios pela natureza, sendo por motivos culturais, históricos e os esportes radicais. Existem roteiros contendo trilhas, bóia-cross, “rafting”, canoagem e cavalgadas. As indústrias, centros de pesquisa e as universidades, que são fortes na região, também são excelentes opções para quem quer conhecer um pouco da tecnologia. Com esses atrativos, o turismo está sendo o grande catalisador para a união entre os setores público, privado e a comunidade.

Pelos “sites”, podem-se identificar alguns atrativos turísticos, alguns equipamentos e serviços turísticos e alguma coisa sobre infra-estrutura de apoio (Figura 39), como segue:

► BENS TURÍSTICOS

⇒ Naturais

- Relevo montanhoso: picos, serras, montes, morros, colinas – não foram encontradas essas informações.
- Planalto, planícies: terrenos arenosos do planalto com vegetação de cerrado.
- Hidrografia – rios/córregos da Água Fria, Monjolinho, Gregório, Espriado, Santa Maria do Leme, Fazzari, Jabaraca, Matinha, Dois Portões, Ponte de Taboa, Simeão, Mineirinho, Paraíso, Tijuco Preto, Água Quente, Pombas, Medeiros a Paraíso. Corta o município a bacia do

Rio Mogi Guaçu (com o rio Mogi Guaçu e Rio Quilombo e os ribeirões Araras, Cabaceiras, Guabirobas, Água Branca, Negros, Pântano, Cachoeira) a bacia do Jacaré Guaçu (com os rios Jacaré Guaçu, Monjolinho, Feijão, Cã Cã, Laranja Azeda, Água Fria e Água Quente).

- Represa: represa do Broa.
- Fontes hidrominerais ou hidrotermais: não foram encontradas essas informações.
- Parques: parque ecológico “Dr. Antônio Teixeira Vianna”, Pista da Saúde – UFSCar,
- Reservas e bosques da flora e fauna: bosque Santa Marta, horto florestal municipal “Navarro de Andrade”.
- Grutas/cavernas/furnas: não foram encontradas essas informações.
- Áreas de caça e pesca: não foram encontradas essas informações.

⇒ **Culturais - históricos**

- 22 monumentos: Escola Álvaro Guião, edifício Euclides da Cunha, edifício Eugênio Franco, sede social São Carlos Clube, edifício Paulino Carlos, casa Euclides da Cunha, praça Coronel Paulino Carlos, Centro Integrado de Turismo (CIT), palacete Visconde, Cunha Bueno, palacete Bento Carlos, palacete Conde do Pinhal, catedral de São Carlos, Centro de Divulgação Científica e Cultural (CDCC), mercado municipal “Antonio Massei”, praça dos Voluntários, museu histórico e pedagógico “Cerqueira César”, fazenda Pinhal, fazenda Santa Maria do Monjolinho,

igreja Nossa Senhora Aparecida da Babilônia, teatro Municipal “Dr. Alderico Vieira Perdigão”, locomotiva e praça Brasil.

- Museus: museu histórico e pedagógico Cerqueira César e museu de peças Carlos Botelho.
- Fazendas: fazenda Santa Maria e fazenda Conde do Pinhal.

⇒ **Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer**

- Biblioteca - biblioteca comunitária da UFSCAR e biblioteca municipal.
- Arquivos - arquivo de história contemporânea.
- Institutos histórico-geográficos - não foram encontradas essas informações.

⇒ **Culturais - manifestações e usos tradicionais populares**

- Festas e comemorações religiosas, populares, folclóricas, cívicas - a Festa do Clima, Oktobertech.
- Gastronomia típica: não foram encontradas essas informações.
- Artesanato: não foram encontradas essas informações
- Feiras e mercados: não foram encontradas essas informações.

⇒ **Eventos e acontecimentos programados**

- Congressos e convenções: não foram encontradas essas informações.
- Feiras e exposições: exposição de orquídeas, feira de alta tecnologia (Fealtec) e oficina cultural regional Sergio Buarque de Holanda.
- Realizações diversas: não foram encontradas essas informações.

⇒ **Culturais**

- Personalidades históricas: não foram encontradas essas informações
- Roteiros turísticos: três roteiros turísticos diferentes (roteiro ambiental, histórico, roteiro do lixo).
- Personalidades artísticas: não foram encontradas essas informações.
- Grupos culturais: não foram encontradas essas informações.
- Colônias estrangeiras: não foram encontradas essas informações.

► **EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS**

- Hospedagem: 11 hotéis, que são Anacã, Atobá, Caiçara, Graúnas, Ibis Accor, Indaiá, Malibu, Terraço Perea, San Ciro Apart Hotel, Toscano e Ypê.
 Uma residência: Indaiá Hotel Residence
 Uma pousada: pousada Conde Do Pinhal
- Serviços de alimentação: 35 restaurantes.
- Áreas de recreação e instalações desportivas: não foram encontradas essas informações.
- Estabelecimentos noturnos: quatro: Café Cancun, Usina de Eventos, Mujahed e Água Doce Cachaçaria.
- Dois cinemas - cine Iguatemi I, II e III e cinema do SESC.
- Outros locais de espetáculos: dois teatros - teatro municipal (em reforma), teatro do SESC e kartódromo Antenor Garcia Ferreira.

► **SERVIÇOS TURÍSTICOS**

- Agências de viagens: não foram encontradas essas informações.
- Transportadoras turísticas: não foram encontradas essas informações.
- Postos de informações: Shopping Center Iguatemi.

► **INFRA-ESTRUTURA DE APOIO**

- Sistema de transportes: um terminal rodoviário, aeroporto Mário Pereira Lopes, dez pontos de táxi e duas agências de locação de veículos, Master Autolocadora e Localiza Rent-a-Car.
- Sistema de comunicações: correios, postos telefônicos, etc.
- Sistema de segurança: corpo de bombeiros, delegacia de defesa da mulher, defesa civil, delegacia de investigações gerais, disque denúncia anônima, plantão policial, polícia civil, polícia feminina, polícia florestal, polícia militar, polícia rodoviária, polícia técnica, quartel da polícia militar, 1º, 2º, 3º 4º e 5º distritos policiais e sociedade guarda noturna de São Carlos.
- Sistema educacional – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Centro Universitário Central Paulista (Unicep), Universidade de São Paulo (USP), Faculdades Integradas de São Carlos (FADISC), Centro de Divulgação Científica e Cultural (CDCC) e Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos (Parqtec), Escola Álvaro Guião, Centro de Divulgação da Astronomia (Observatório), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Fundação Ambiental Ernesto Pereira Lopes, Núcleo de Educação Ambiental (NEA), Centro de Recursos

Hídricos e Ecologia Aplicada (CRHEA), além de institutos, colégios, escolas, estabelecimentos de ensino, aprendizagem e pesquisa.

OFERTA Inventário turístico		
Bens turísticos	Equipamentos e serviços turísticos	Infraestrutura de apoio
Naturais: planalto, planícies - terrenos arenosos do planalto com vegetação de cerrado. Hidrografia – 16 Bacias - 2 Represa - 1 Parques: 1 Reservas e bosques – 2	Hospedagem: 12 hotéis Uma pousada: 1 Serviços de alimentação: 35 restaurantes. Estabelecimentos noturnos: 4	Sistema de transportes Sistema de comunicações Sistema de segurança Sistema educacional
Culturais - históricos 22 monumentos 3 museus 2 fazendas	Dois cinemas – 2 Outros locais de espetáculos: dois teatros - 3	Equipamentos médicos Hospitalares Agências bancárias
Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer Biblioteca – 2 Arquivos – 1	Postos de informações: Shopping Center Iguatemi.	
Culturais - manifestações e usos tradicionais populares Festas e comemorações religiosas, populares, folclóricas, cívicas – 1		
Eventos e acontecimentos programados Feiras e exposições: 3		
Culturais Roteiros turísticos – 3		

FIGURA 39. Recursos/atrativos da oferta turística de São Carlos, SP.

Fonte: elaborada pela autora.

- Equipamentos médico-hospitalares: pronto socorro, hospitais, clínicas e maternidades - não foram encontradas essas informações.
- Agências bancárias: 32

6.3.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo

Em São Carlos, cidade considerada um pólo tecnológico, não existe uma organização entre os agentes em prol da atividade de turismo unindo o urbano e rural em um único território e na visão de um produto turístico São Carlos. Os agentes, que estão distribuídos nos setores público e privado, rural e urbano estão iniciando as discussões sobre o turismo, mas de forma isolada, desorganizada e com muita insegurança.

No município existe um Conselho Municipal de Turismo (Comunitur), que foi criado pela prefeitura, como em Bonito e Lages. No entanto, segundo os entrevistados, esse conselho não tem cumprido o seu papel. Além desse gargalo, um outro detectado em São Carlos é que não existe uma secretaria de turismo. O turismo, em São Carlos, está sendo gerenciado pelo Departamento de Fomento ao Turismo que está sob a coordenação da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável de Ciência e Tecnologia. Essas informações são um indicativo de que o setor de turismo está pouco organizado e enfraquecido no município.

Nesse cenário, os agentes que estão envolvidos com o turismo em São Carlos e que foram identificados para entrevista são:

- setor público: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável de Ciência e Tecnologia, Departamento de Fomento ao Turismo, Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento, Conselho municipal de Turismo (Comunitur);
- setor público federal: Sebrae;
- privado: Centro Universitário Central Paulista (Unicep);

- setor rural: Terras Altas Council Bureau, Sindicato Rural, Fazenda São Joaquim, fazenda Quilombo, fazenda Santa Maria.

6.3.3 Processo de seleção dos parceiros

Em função da percepção sobre a atividade de turismo como um instrumento de desenvolvimento, em São Carlos, os setores público e privado estão tentando organizá-la e, para tanto, reconhecem a necessidade de estabelecerem-se parcerias (Figura 40). Os parceiros têm sido selecionados pelos seus conhecimento, papel e interesses em relação à atividade de turismo. Cada agente e seus parceiros são apresentados a seguir.

- **Setor de turismo**
 - COMUNITUR – foi entrevistado, no Conselho Municipal de Turismo, seu presidente, que é um empresário em São Carlos com significativo poder de influência no município pela sua história. O Comunitur funciona no Centro Integrado de Turismo (CIT), mas não tem nenhuma estrutura de funcionamento e a mão-de-obra é desqualificada segundo o entrevistado. Existem 27 associados no conselho, distribuídos nos segmentos da indústria, do comércio, Sesi, Acisc, Sebrae, Ciesp, Senai, Sindicato Rural e Embrapa. Na verdade, o conselho não está funcionando como deveria; existem projetos, mas não existem participações. São considerados parceiros do Comunitur, segundo o entrevistado, os agentes dos segmentos: hotéis, restaurantes, agências de turismo, transporte, Sindicato Rural, Embrapa, Terras Altas Council Bureau, Sebrae, Universidades, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável Ciência e Tecnologia, prefeitura, etc. Nas palavras do entrevistado, “...o **Comunitur começou a**

não ter as coisas e os convidados começaram a se afastar...” , “...tem gente boa na diretoria, agora, como fazer é uma dificuldade. “...nós estamos, você, para chegar aqui é uma linha reta, nós estamos fazendo uma curva e aí, então, todo mundo fala, porque você não desiste...” , “... é o seguinte, puxa vida, dois anos e a gente lutando para formar e agora que todo mundo sabe que existe o conselho, eu preciso dar continuidade...” “...então, eu fui em todas as reuniões, fui para São Paulo e todos os contatos estão feitos e agora precisa realizar...”.

- **Setor público**

- Na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável Ciência e Tecnologia foi entrevistado o secretário, que tem formação em física, com mestrado e doutorado, foi docente na USP, atuou no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em Brasília, no Ministério da Ciência e Tecnologia, no Ministério da Educação e foi consultor, no Japão, no Ministério das Relações Exteriores. Seu conhecimento sobre a atividade de turismo existe, mas, segundo ele, como turista apenas. O papel da Secretária de Desenvolvimento é incentivar possibilidades econômicas que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Segundo o entrevistado, o turismo é considerado uma atividade que gera desenvolvimento e, por isso, atualmente, está fazendo parte dessa secretaria, porém, ainda é pouco trabalhado. Para tentar organizar alguns projetos em relação ao turismo, os parceiros têm sido: Sebrae, Universidade de São Paulo (USP), Terra Altas Convention Bureau, Fazenda Dama e Fazenda do Pinhal. Nas palavras do entrevistado, **“...é muito difícil trabalhar o setor rural, porque você precisa convencer cada**

um...”, “...não existe uma organização deles para desenvolver o turismo no espaço rural...”, “...existe a necessidade de uma movimentação e investimento...”.

▪ No Departamento de Fomento ao Turismo foi entrevistada a diretora interina, com formação em veterinária. Seu conhecimento foi adquirido pela experiência, como proprietária de uma operadora de turismo em uma cidade no estado do Rio de Janeiro, onde atuava operacionalizando roteiros ecoturísticos. Em São Carlos, ela relatou ter trabalhado oito meses como voluntária e, após ter enviado um projeto sobre turismo científico para o CNPq, o qual foi aprovado, ela iniciou na secretaria como bolsista para desenvolver o projeto. Após esse período, ela foi convidada pelo prefeito para atuar na diretoria onde está lotada. O papel da Diretoria de Fomento ao Turismo é o de incentivar o desenvolvimento do turismo e, nas palavras da entrevistada, o papel é o de **“...estender o tapete para que a iniciativa privada venha atrás fazendo o turismo, porque o setor público não faz turismo, ele planeja, ele dá apoio, ele incentiva...”**. O objetivo da diretoria **“...é estruturar todo o turismo para que a demanda existente deixe o dinheiro em São Carlos, permaneça mais, conheça mais...”**. Na estruturação do turismo em São Carlos, foram criados o Conselho Municipal de Turismo (Comunitur) e o Centro Integrado de Turismo (CIT) e foram estabelecidas algumas parcerias, como com a Unicep, Sebrae e Cooperativa de Turismo, que é uma incubadora. O interesse do departamento, segundo a entrevistada, é incentivar a geração de emprego e renda, com vistas a melhorar a qualidade de vida das pessoas. Em relação aos parceiros e apoiadores, a entrevistada citou o Sebrae na área de desenvolvimento do turismo, o FAT que libera verba para o treinamento dos monitores, a Fundação Educacional de São Carlos (FESC), o Centro Universitário Central Paulista

(Unicep), a Centro Integrado de Turismo (CIT), a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, o Centro Integrado de Empresa e Escolas (CIEE), a Incubadora de Empresas, a agência receptiva, o SENAC, a Secretaria de Educação, o Centro de Atenção Psico-Social (CAPS), a Secretaria de Saúde, a Secretaria de Meio Ambiente, a Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação, a Secretaria de Obras e o Departamento de Trânsito. Em relação à comunidade, existe a economia solidária com associação de artesanato, cooperativa de pão e cooperativa de costura.

- Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento - o entrevistado foi o secretário, que tem formação em engenharia agrônoma, mestrado em fitotecnia na Escola Superior Luís de Queiros (ESALQ) e doutorando na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). De 1994 a 2001, gerenciou a Fazenda do Pinhal, onde foi implantado o Turismo Cultural e Eventos e, a partir de 2001, assumiu a Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento. Sua experiência no turismo, portanto, iniciou-se na Fazenda do Pinhal e, segundo o secretário, as ações da secretaria estão voltadas para o meio rural. O apoio que a secretaria tem dado à organização do turismo em São Carlos é tanto para a Fundação Pro-Memória, que é a responsável pelo patrimônio, quanto para a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável. Os serviços prestados ao meio rural pela Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento, segundo o secretário, são atendimentos na área de saúde, atendimento ambiental, financiamento de crédito, junto ao SESC, SENAC e SEBRAE. Na verdade, nas palavras do entrevistado, o papel da secretaria “...**é ser um canal de interlocução que a gente cria com o poder público e o setor rural...**”. No entanto, esta interlocução não está

calcada no caso específico do turismo no espaço rural; ele acredita que o turismo é uma possibilidade, mas, que requer um planejamento bem estruturado.

- O Sebrae - o entrevistado do Sebrae foi o responsável pelo desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento do Turismo Receptivo (PDTR) em São Carlos. O Sebrae atua junto ao Comunitur na elaboração de projetos para o direcionamento de ações e apoio diversos na cidade, sendo esse o seu papel. São projetos para buscar recursos relacionados, por exemplo, às incubadoras, ao centro de convenções que será instalado em São Carlos, aos roteiros municipais integrados e roteiros históricos junto à prefeitura. Nas palavras do entrevistado, o programa **“...ajuda, mas ele tem na base dele a participação...”**, portanto, a ajuda está restrita à participação de cada agente. O objetivo, portanto, do Sebrae, na área de turismo é **“...reverter a história do estado de São Paulo de ser um grande emissor e trabalhar o receptivo, desenvolver municípios, regiões, produtos turísticos e que esses possam contribuir para o desenvolvimento da micro e pequena empresa...”**.

- **Setor Privado**

- Centro Universitário Central Paulista - foi entrevistado o professor coordenador do Laboratório de Agências da Unicep que encontra-se instalado no Centro Integrado de Turismo (CIT). Sua formação acadêmica é em turismo, com especialização na Espanha, duas pós-graduações, uma na Argentina e a outra no Senac de São Paulo. É professor da Unicep, coordenador do Senac da cidade de Rio Claro e de uma faculdade de Bauru. É proprietário de três empresas, sendo uma agência de viagens na cidade de Rio Claro, uma empresa de projetos e consultoria em turismo e uma

empresa de eventos. Na visão do entrevistado, “...o turismo em São Carlos é o de negócios, que está acontecendo de forma desorganizada...”, “...tanto o turismo urbano quanto o rural estão desorganizados e a comunidade em si nem entende, nem sabe que o turismo ocorre em São Carlos...”. O entrevistado afirmou que “...São Carlos ainda não despertou para essa área...”. Todas as agências de viagens de São Carlos são emissivas, não existe o receptivo, seja no segmento de negócios ou rural. O turismo no espaço rural está nas mãos dos proprietários das fazendas que estão desenvolvendo e organizando os serviços que estão sendo prestados individualmente por eles.

- **Setor rural**

- Fazenda Santa Maria - foi entrevistada uma das proprietárias da fazenda.

Sua formação acadêmica é em biblioteconomia e seu envolvimento com o turismo no espaço rural aconteceu por morar em uma propriedade rural que já se abria para visitação. Pela sua formação, a entrevistada relatou “...eu conseguia enxergar o potencial da fazenda a ser explorado no turismo do espaço rural...”. A entrevistada, por iniciativa própria, iniciou um trabalho, na propriedade, de levantamento do acervo centenário da sede. Em dois anos, tinha a recomposição da história da fazenda e pôde abrir as portas para visitação de forma profissional e receber os turistas. Atualmente, a propriedade oferece a história centenária da fazenda, passeios na mata e visitas nas instalações da propriedade. Seus parceiros são os proprietários de outras fazendas e o Terras Altas Council Bureau.

- Terras Altas Council Bureau – a entrevistada é sócia-fundadora do Bureau e faz parte da diretoria. Segundo ela, o bureau foi criado por iniciativa de cinco proprietários rurais que sentiram a necessidade de se unirem com o objetivo de fortalecer o setor. Até a época das entrevistas, existiam sessenta integrantes e a meta era a de chegar a cem. Dentre os parceiros do Bureau, existem agentes da mídia, universidades, revendedores de pneus, fisioterapia, das prefeituras, Comunitur, Cit, transporte, Shopping Iguatemi, algumas redes hoteleiras, agências, restaurantes e os associados do meio rural. Os associados são dos municípios de Analândia, Brotas, Casa Branca, Descalvado, Dourado, Itirapina, Ibaté, Mococa, Ribeirão Bonito, Santa Cruz das Palmeiras e São Carlos, com mais ou menos 30 fazendas. Além desses, o Bureau conta também com agentes atuantes na realização de eventos com um rol de associados capacitados para prestar todo tipo de serviço, desde locação de espaço, buffet e restaurante, equipamentos de som, equipe de apoio, segurança e limpeza, propaganda, brindes, guias bilíngües e trilingües e, ainda, a Faculdade Asser. Quanto ao setor público, existem parcerias com entidades como Sebrae-SP, Sesi, Senac, Sesc e Polícia Militar. As agências de turismo em parceria são Expedito Caminhos e Aventuras e Dalva Manholer, de São Carlos, Mata'Dentro em Brotas, Spot Tour em São Paulo. Segundo o presidente do Terras Altas Council Bureau, a organização está tentando filiar-se ao “Convention Bureau” Nacional e, no futuro, ao internacional, além das operadoras.

- Sindicato Patronal Rural – foi entrevistado no sindicato rural, seu vice-presidente, que também é coordenador do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) de São Carlos. Segundo o entrevistado, o sindicato tem como papel representar

a classe produtora do meio rural junto ao Ministério da Agricultura, assistir os produtores e também representar o Senar de São Carlos e Ibaté. O objetivo do Senar é promover o desenvolvimento econômico das atividades rurais, por meio de cursos que resultem na qualificação da mão-de-obra e produtividade no campo. No que diz respeito ao turismo no espaço rural, o sindicato, por meio do Senar, lançou um programa de cursos sobre o assunto para produtores e trabalhadores rurais com o objetivo de conscientizá-los sobre essa nova alternativa de renda. O Sindicato trabalha em parceria, para tanto, com o Senar e com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

- Fazenda São Joaquim – foi entrevistado na fazenda São Joaquim seu proprietário, que relatou que a fazenda foi fundada em 1854 em Terras de Sesmaria do Pinhal e é uma das fazendas do Solar dos Botelho de Abreu Sampaio. Das Terras de Sesmaria, foram várias fazendas construídas seguindo um mesmo estilo. Sua extensão territorial era de 1.230 alqueires. Na fazenda, época da escravidão, produzia-se, café, seguida da banana e gado de corte. Até o período das entrevistas, estava em produção a cana-de-açúcar e o gado de corte para engorda. Em relação ao turismo, o produtor iniciou a atividade na busca por mais uma alternativa de renda utilizando recursos ociosos na propriedade como uma represa e casas, que eram utilizadas pelos feitores de escravos. Nas palavras do entrevistado, **“...eu iniciei o turismo porque a luta do brasileiro em geral, principalmente nessas regiões, é procurar a sobrevivência. Então, como eu tenho um tanque de quase dois alqueires, onde comecei a produzir peixe e, quando eu vi, não sabia o que fazer com os peixes. Tinha uma casa ao lado da represa que era muito interessante, de feitores de escravos. Além disso, na fazenda existe um lindo luar, uma linda noite, um clima maravilhoso, tem**

frutas...”. Esses recursos, portanto, foram formatados. A casa tornou-se um restaurante “...de nível bom...” e o tanque, um pesqueiro. Havia também um projeto de construção de 12 pousadas. Tudo foi feito, segundo o entrevistado, sem nenhuma assistência em relação ao planejamento. Tudo foi feito “...no peito e na coragem...”, “eu sou bastante vivido pra eu ter um bom conhecimento, eu sabia o que eu queria...**”. Mas, das doze pousadas, apenas uma foi construída e o relato do entrevistado foi de que “...o investimento estava ficando muito grande e eu não sou menininho mais. Eu achei que a coisa não era pra eu fazer. Mostrei para meu filho e ele disse: **você vive inventando moda. Falei então, paro com essa coisa...**”. Sem apoio da família, o proprietário desistiu da atividade de turismo no espaço rural e, dessa forma, a atividade estendeu-se apenas por dois anos. Em relação a parcerias, segundo o entrevistado, existe uma com o Terras Altas Council Bureau.**

- Fazenda Quilombo - foi entrevistado, na Fazenda Quilombo, o proprietário, segundo o qual, a fazenda tem 171 alqueires e se divide em três setores de produção tradicional: a cana-de-açúcar, o leite e a avicultura de corte, além do turismo. Em relação ao turismo, o entrevistado relatou ter iniciado há três anos, aproveitando a casa sede e as casas dos empregados que foram reformadas em apartamentos, chalés com capacidade para 32 pessoas, tudo feito com investimento próprio. Da mesma forma que os demais produtores, fez tudo sem planejamento. Atualmente, o proprietário disse não estar satisfeito com a atividade e, nas suas palavras, “...**entrei meio inocente, sem me informar como a coisa era...**”. O objetivo dele era preparar a propriedade para seu filho que fazia faculdade de turismo, mas o filho mudou de área e o proprietário se

encontra numa situação difícil. Seu parceiro atual é apenas o Terras Altas Council Bureau.

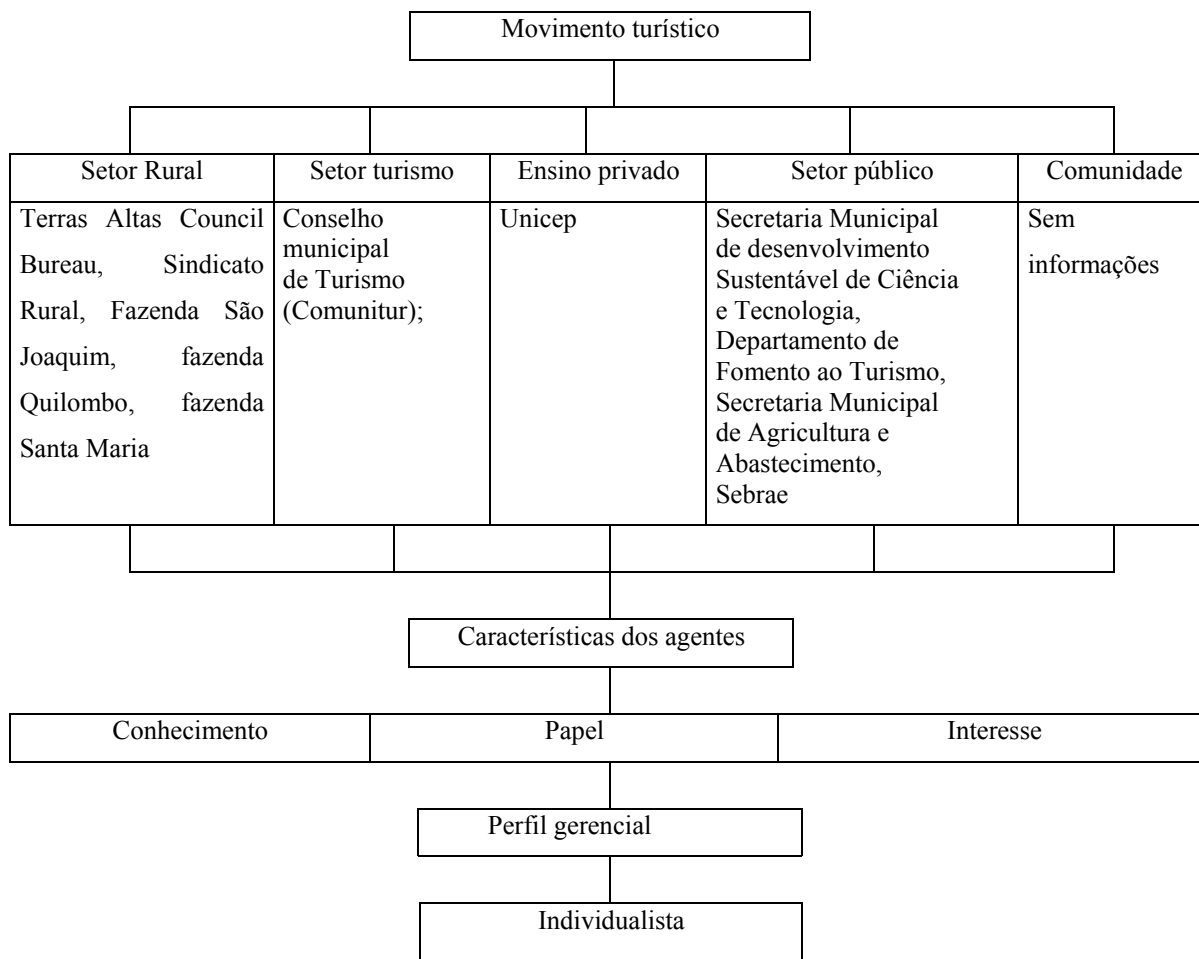


FIGURA 40. Características dos agentes envolvidos o turismo em São Carlos, SP.
Fonte: elaborada pela autora.

6.3.4 Características dos relacionamentos e estratégias de cooperação

Quanto às estratégias adotadas e estabelecidas entre os agentes do setor público e privado em relação ao turismo, foram identificados em São Carlos:

► TRANSAÇÕES:

- Frequência das transações entre os setores público e privado existe, mas baixa, sem muitos avanços e resultados, prevalecendo transações

individualizadas a cada setor e seus segmentos. No caso específico do setor de turismo, existiu um período de frequência alta no setor rural que, no período das entrevistas mostrou-se baixa. No setor urbano está sendo iniciado, mas quase não existe.

- Pressupostos comportamentais: segundo os entrevistados de cada setor, o perfil dos são carlenses é o individualista, tanto entre os segmentos de turismo no espaço rural e urbano, como entre os setores público e privado. A percepção de que o turismo pode ser um instrumento de desenvolvimento existe, vontade também existe, mas não existe maturidade e nem a atividade é significativa economicamente dentre as demais.
- Regras estabelecidas: não existem regras estabelecidas de forma geral.
- Especificidade do ativo: o nome São Carlos não é conhecido como produto turístico, então, a especificidade do ativo em relação à imagem é baixa. Em função disso, não existe uma preocupação entre os agentes dos setores privado e público. O que foi observado é que está existindo um esforço dos agentes, a consciência em relação ao potencial de São Carlos em relação à atividade de turismo, mas não existe maturidade ainda. Por isso há uma distância e conflito entre os setores e entre cada agente em cada setor.

Diante de tal quadro e considerando as informações dos itens 6.3.2 e 6.3.3 e sobre as características dos relacionamentos ou transações, pode-se afirmar que o tipo de estratégia que envolve os setores público e privado, urbano e rural em São

Carlos é a estratégia pré-competitiva, por haver baixa integração entre os agentes e alto potencial de conflito, conforme Figura 41.

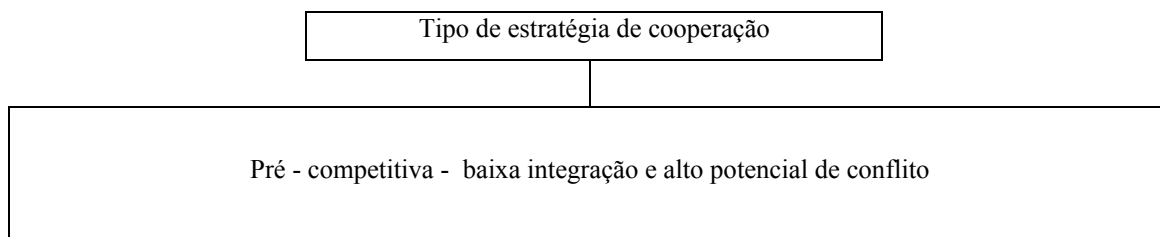


FIGURA 41. Tipo de estratégia de cooperação em São Carlos, SP.

Fonte: Adaptada pela autora de YOSHINO & RANGAN (1996) APUD OLIVEIRA (2002).

6.3.5 Procedimentos de coordenação

Na análise da coordenação, foram avaliados os procedimentos organização, controle, orientação e comunicação (Figura 42).

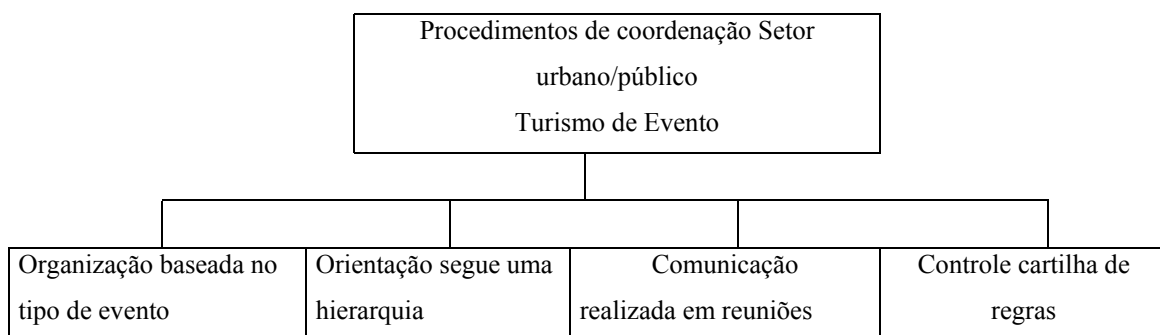


FIGURA 42. Coordenação do potencial cluster turístico urbano/público de São Carlos, SP

Fonte: elaborada pela autora.

No caso da organização em São Carlos, percebeu-se, segundo os entrevistados, que o problema está na não atuação do Comunitur, na resistência existente entre os agentes em atuarem unidos e na falta de conhecimento em relação a atividade.

Em função desses problemas, a coordenação está sendo feita de forma individualizada. Cada setor, seja público ou privado, rural e urbano, coordena os seus segmentos. Existe a visão do possível produto turístico São Carlos unindo os territórios urbano e rural em um cluster, no entanto, existem muitas dificuldades entre os setores em se relacionarem.

No setor público, a prefeitura coordena as festas programas no calendário normal de todo município. No entanto, essa coordenação não se estende aos interesses dos outros setores, como rural e turístico em si.

No caso do setor rural (Figura 43), os agentes que ainda são atuantes estão envolvidos com a organização da prestação dos serviços, os quais, em sua maioria, não seriam de sua responsabilidade, quando se considera que existe uma complementaridade de papéis dentro do sistema turístico.

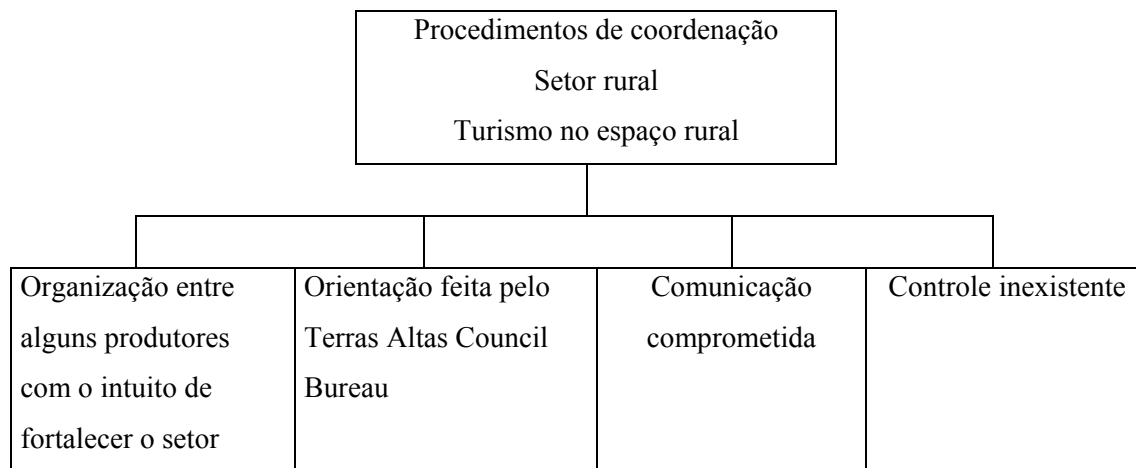


FIGURA 43. Coordenação do potencial cluster turístico com ênfase rural de São Carlos, SP.

Fonte: elaborada pela autora.

Cada propriedade de turismo no espaço rural atua como hotel, agência, restaurante, transporte e entretenimento, ou seja, as propriedades são verticalizadas e, nesse caso, existe uma sobreposição de papéis. A demanda é recebida diretamente na

propriedade por meio de e-mails ou telefone e, em função da demanda, a propriedade rural é organizada.

Em relação à orientação e controle, por não haver uma união entre os agentes para um turismo urbano e rural, as orientações que deveriam partir do Comunitur não acontecem. Não existem regras específicas estabelecidas.

Vontade, tentativas, discussões existem, mas, segundo o entrevistado do Sebrae, particularmente, em São Carlos, **“...falta vocação turística, falta amadurecimento, falta uma política de turismo por não haver uma secretaria de turismo com orçamento próprio...”**. Tais fatores restringem as ações para o turismo e, em decorrência disso, os agentes interessados tornam-se descrentes em relação à necessidade de se unirem.

6.3.6 Estratégia de agrupamentos e estágio de evolução do cluster turístico

Na análise da estratégia de agrupamento, considerando a tipologia cluster e as informações dos itens 6.3.1, 6.3.2, 6.3.3, 6.3.4 e 6.3.5, foram avaliadas informações que indicaram o estágio de evolução do cluster turístico de São Carlos (Figura 44).

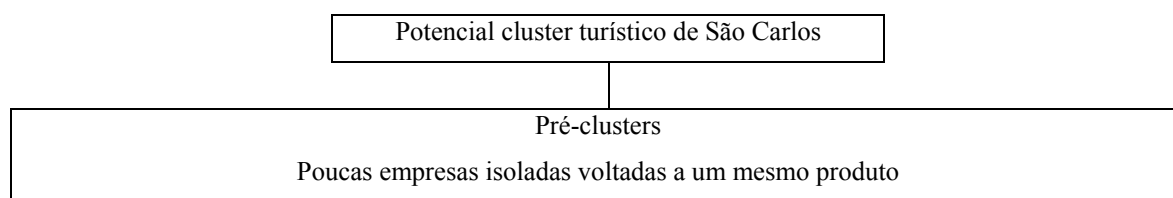


FIGURA 44. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de São Carlos, SP.
Fonte: Adaptada pela autora de Eurada (1999) apud Casarotto Filho & Pires (2001).

No caso de São Carlos, pôde-se observar que não existe uma concentração setorial. Existem atrativos a serem ofertados, existe fluxo de turistas e existe um envolvimento inicial e imaturo entre os agentes em segmentos isolados, que

vem ocorrendo de forma desorganizada, com ações desordenadas em relação ao turismo, tanto urbano quanto rural. O sistema turístico local está se estruturando sutilmente e “...os agentes estão aprendendo...”, segundo relato de alguns entrevistados. Os fatores limitantes para os agentes, nas palavras dos entrevistados, são: “...justamente pelo não fortalecimento do conselho, pela falta de ‘amadurecimento...’”, “...o turismo não é a atividade principal...”, “...turismo não é a vocação principal do município...”, “...talvez nós não tenhamos essa idéia de associativismo fortalecida...”. Com tais características, pode-se afirmar que o município de São Carlos enquadra-se no primeiro estágio de evolução de clusters, ou seja, pré-cluster.

6.3.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

Foram avaliados os impactos relacionados as variáveis desenvolvimento e sustentabilidade, como: econômicos, sociais e ambientais, além da variável cultural, (Figura 45), além da identificação de programas que garantam o desenvolvimento no longo prazo.

A investigação dessas variáveis baseou-se em dados primários, obtidos por meio das entrevistas realizadas com os agentes envolvidos com a atividade de turismo, além das observações em cada local visitado.

Segundo um dos entrevistados, os impactos sobre desenvolvimento e a sustentabilidade relacionados à atividade de turismo em São Carlos, “...existem, mas não são percebidos pela sociedade e não existe um estudo sobre os mesmos...”.

Especificamente sobre os impactos econômicos, um dos entrevistados afirmou ser muito difícil obter esses dados. Em suas próprias palavras, “...os

empresários, quando consultados, a tendência é não dar as informações porque têm medo da fiscalização cobrar impostos...”.

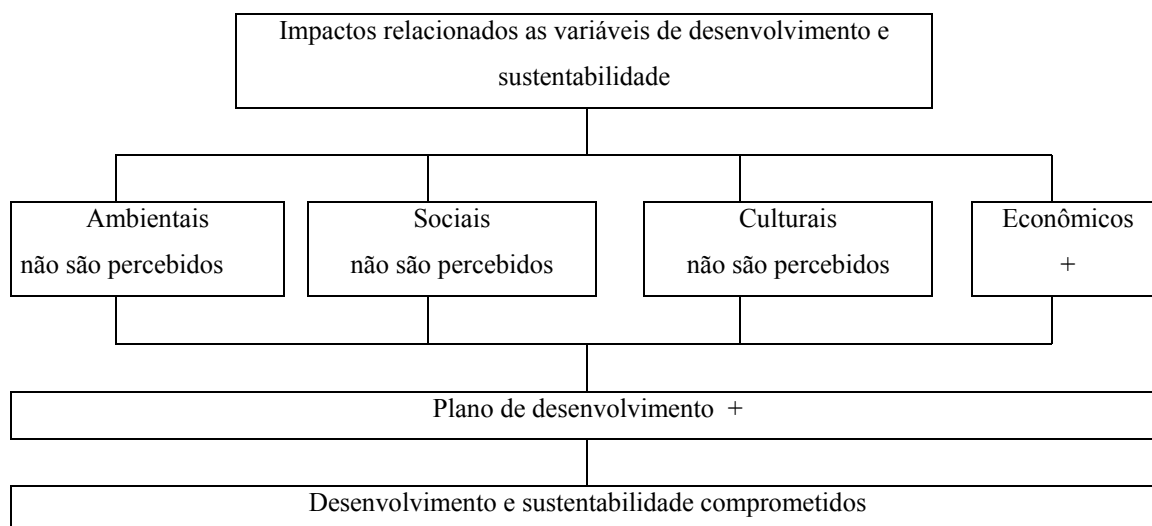


FIGURA 45. Impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade de São Carlos, SP
Fonte: elaborada pela autora.

No caso da variável ambiental, por existirem muitas indústrias, já há trabalhos de prevenção e recuperação. No caso do turismo, especificamente, não existe nenhum dado. Em relação à variável social, nenhum dos entrevistados, nem do setor público e nem do setor privado, souberam ao menos comentar alguma informação em relação ao turismo. Por fim, sobre a variável cultural, foi observada, em São Carlos, a existência de uma história rica em relação à cafeicultura, marcada pela atuação dos “**barões do café**”. Como a atividade de turismo no espaço rural, na visão do produto São Carlos, é apenas mais uma atividade e não a mais significativa, essa cultura existe, mas foi sombreada pelo perfil industrial existente no município. Como em Bonito e diferente do que acontece em Lages, SC, essas características tiveram que ser colocadas em segundo plano para que o crescimento de São Carlos acontecesse. Um resumo potencial do cluster turístico de São Carlos está representado na figura 46.

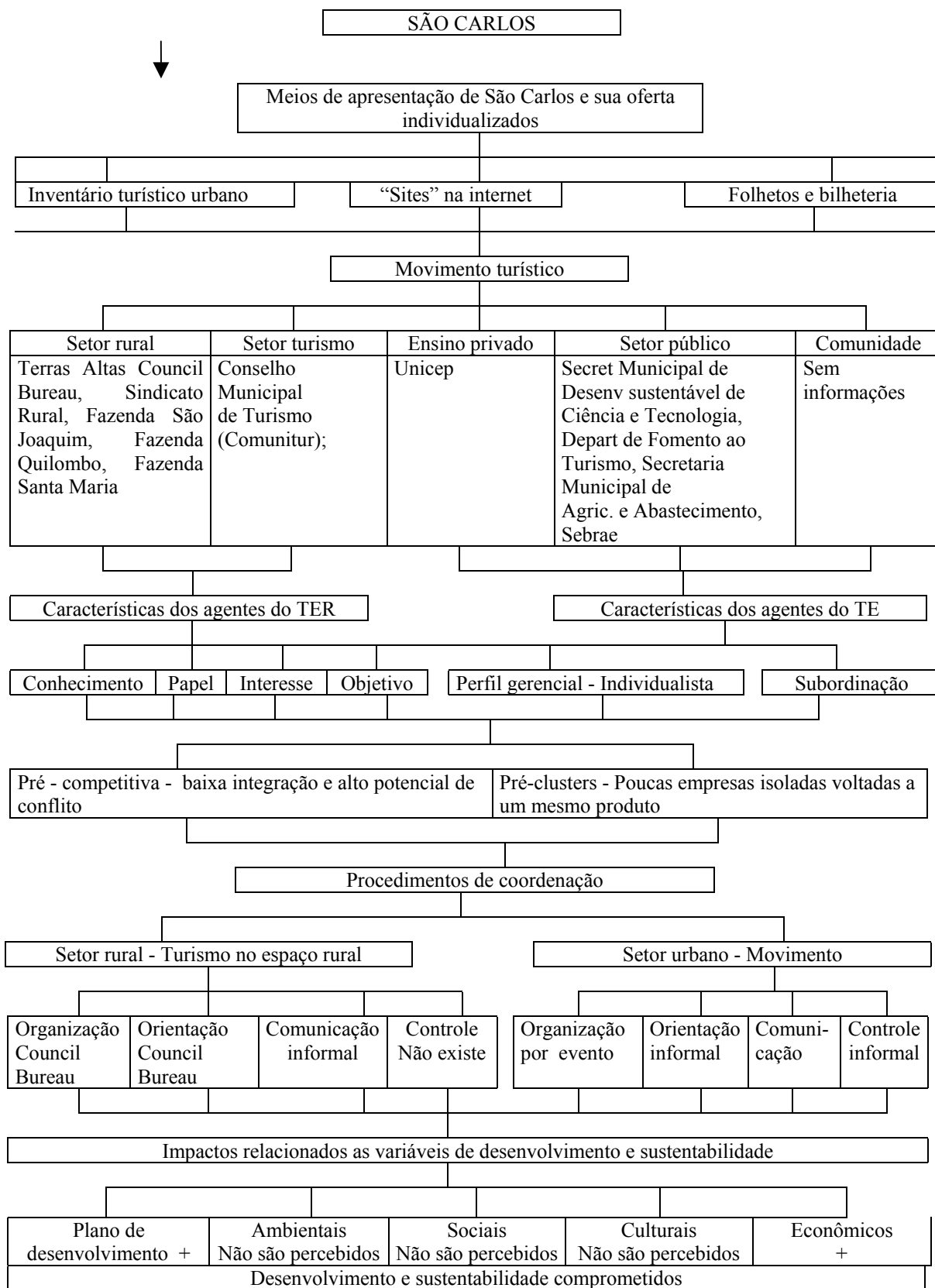


FIGURA 46. Gestão do potencial cluster turístico de São Carlos, SP.

Fonte: elaborada pela autora.

6.4 Carrancas, Minas Gerais

6.4.1 Meios de apresentação da oferta turística

Os dados sobre a oferta turística de Carrancas foram obtidos por meio de pesquisa na internet, nos “sites” www.carrancas.com.br, www.carrancas.tur.br, www.idasbrasil.com.br e www.viagensmaneiras.com/viagens/carrancas, por meio de “folders” e por meio das entrevistas, por não haver em Carrancas nenhum tipo de inventário turístico (Figura 47).

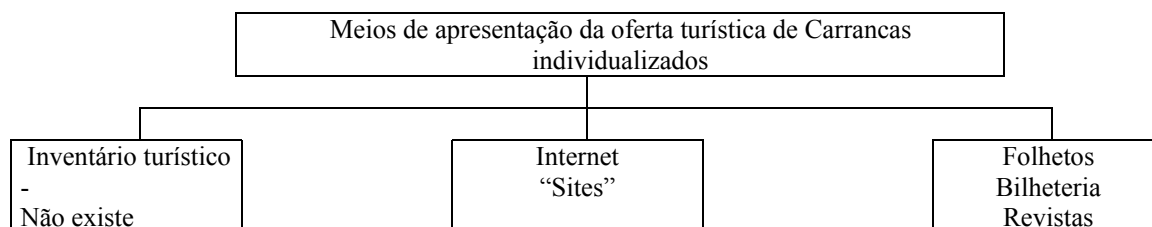


FIGURA 47. Meios de apresentação da oferta turística de Carrancas, MG.

Fonte: elaborada pela autora.

Pela história contida nos “sites”, a cidade de Carrancas é das mais antigas da região, tendo, inclusive, sido escolhida pelo imperador D. Pedro I para ser o local de instalação da sede de uma fazenda de caça denominada Traituba. Essa fazenda é, em Carrancas, uma das atrações turísticas e históricas.

O município está situado no Vale do Rio Grande. Os primeiros sinais de colonização do território onde hoje se encontra o município remontam ao século XVIII. O capitão-mor João de Toledo Piza foi quem comandou a bandeira com interesse na riqueza e fertilidade da terra do local. O povoado foi formado, inicialmente, por famílias e escravos que vieram de São Paulo. Em 1721, já existia uma capela edificada em honra de Nossa Senhora da Conceição e o lugarejo ficou conhecido como Nossa Senhora do Rio Grande. As escavações que os garimpeiros fizeram em uma serra perto do lugar

tomaram, para quem vê de longe, as formas de duas caras. Daí o nome Carrancas. Com o passar dos anos, o povoado recebeu os nomes de Nossa Senhora da Conceição das Carrancas, Nossa Senhora da Conceição do Rio Grande e, por fim, simplesmente, Carrancas, em 1938. Dez anos depois, criou-se o município, desmembrado de Francisco Sales, ao qual pertencia desde 1937. O patrimônio da cidade se destaca pela existência da Igreja Matriz de Nossa Senhora da Conceição que, construída na época dos bandeirantes, é toda feita em pedra e tem imagens banhadas a ouro. O setor econômico de Carrancas é ocupado pelas atividades agropecuárias, industriais, comerciais, de transporte e outros. Existem 274 propriedades rurais, com uma concentração, nos tamanhos, de 100 a 200 hectares e a principal atividade é a pecuária leiteira, porém, devido ao baixo preço pago pelo leite, está em declínio. Sua população atual é de 3.878 habitantes, sendo 1.620 do setor rural e 2.258 do setor urbano (dados obtidos na EMATER de Carrancas). A temperatura média fica em torno de 20,7°C, com ocorrências de geadas. Um resumo da gestão do turismo em Carrancas, MG, encontra-se na Figura 61.

Além da história, os meios de apresentação de Carrancas, também de forma mais trabalhosa e menos precisa que em Bonito, possibilitaram a identificação de aspectos gerais, tais como: aspectos geográficos, localização, hidrografia, relevo, clima, vegetação, fauna e flora e aspectos sobre a estrutura turística, tais como, recursos ou bens, equipamentos e serviços turísticos e infra-estrutura de apoio. Na Figura 48 resumidas essas informações.

► ASPECTOS GERAIS

Em Carrancas, predomina o clima tropical, com verões amenos e úmidos e os invernos frios e secos. As chuvas são mais freqüentes entre setembro e abril. A melhor época para visitar a cidade é entre janeiro e março, quando as cachoeiras estão mais cheias e a temperatura da água é agradável. Em Carrancas, encontra-se vegetação típica do Cerrado e da Mata Atlântica. A vegetação nativa ainda está presente, como candeias, óleo-copaíbas, ipês amarelos, corticeiras e jequitibás. A cidade é circundada por quatro serras em forma de ferradura. Sua área é bastante montanhosa e nas suas serras encontram-se os mananciais que abastecem a cabeceira do rio Grande. As grutas, cânion e cachoeiras foram formados pela ação dos rios que percorrem o terreno. (www.zone.com.br). O tipo de turismo de Carrancas é o ecoturismo.

► BENS TURÍSTICOS

⇒ Naturais

- **Relevo montanhoso:** serra das Carrancas, serra das Bicas, serra das Broas, serra do Moleque, serra do Galinheiro, serra da Pedra Furada, serra da Traituba, serra Grande e serra Santo Inácio.
- **Planalto, planícies:** chapadas, tabuleiros, patamares, pedras, vales e rochedos - não foram encontrados.
- **Hidrografia:** rio Capivari, ribeirão do Bananal, ribeirão de Carrancas e a represa de Camargos, todos pertencentes à bacia do Rio Grande.
- **Recursos minerais:** pedra de revestimento carranquinha.
- **Quedas de águas:** 23, tais como: cachoeira Tira Prova (poço do Moinho e Remo, Canoa e Pulo), cachoeira do Salomão, cachoeira Poço da Ponte,

cachoeira da Toca (escorregador e poço do Coração), cachoeira da Fumaça, cachoeira Fundo da Fumaça, cachoeira Véu das Noivas, cachoeira da Barragem, cachoeira da Serrinha, cachoeira do Luciano, cachoeira Poço da Pedra Furada, cachoeira Vargem Grande (poço da Esmeralda e poço da Pedra), cachoeira Grão Mogol (poço do Cânion e Lagoa Azul), cachoeira da Zilda, cachoeira dos Índios, poço do Proa, poço Guatambu, cachoeira das Onças, cachoeira Rocha da Zilda, cachoeira dos Anjos, escorregador, cachoeira da Serra das Broas, cachoeira Grande, cachoeira do Paredão, poço Rosana, cachoeira do Livre-Arbítrio e cachoeira das Andorinhas.

- Fontes hidrominerais ou hidrotermais - não foram encontradas.
- Parques - não foram encontrados.
- **Bosques da flora e fauna:** flora – orquídeas, bromélias, quaresmeira, pinheiros brasileiros, pau-d'óleo, candeia, pimenta-de-macaco, coca, erva-de-bugre, jatobá, sucupira, arnica, canela, sassafrás, salgueiro-do-rio e jacarandá-da-baia. Fauna – onça parda, lobo-guará, carcará, tamanduá-mirim, capivara, além de 125 espécies de aves, como urubu-rei e canários da terra.
- Grutas – gruta da Cortina, gruta da Toca, gruta da Zilda e gruta da Ponte.
- Áreas de caça e pesca – não foram encontradas.

⇒ **Culturais - históricos**

- Monumentos – igreja Matriz, capela do Saco, fazendas antigas e casarios.

⇒ **Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer**

- Biblioteca – não foi encontrada.
- Arquivos - não foram encontrados.
- Institutos histórico-geográficos - não foram encontrados.

⇒ **Culturais - manifestações e usos tradicionais populares**

- Festas e comemorações religiosas, populares, folclóricas, cívicas: congada, folia de reis, semana santa, corpus christi, festa de assunção, finados, padroeira Nossa Senhora da Conceição, carnaval antecipado e retiro espiritual para homens.
- Gastronomia típica - não foi encontrada.
- Artesanato - com a utilização de materiais do meio rural – não foi encontrado.
- Feiras e mercados - não foram encontrados.

⇒ **Eventos e acontecimentos programados**

- Congressos e convenções - não foram encontrados.
- Feiras e exposições – 1 exposição agropecuária.
- Realizações diversas – desportivas, artísticas e culturais, gastronômicas, sociais/assistenciais, festas etno-culturais-religiosas e feiras de antiguidades - não foram encontrados.

⇒ **Culturais**

- Personalidades históricas - não foram encontradas.

- Personalidades artísticas - não foram encontradas.
- Grupos culturais - não foram encontrados.
- Colônias estrangeiras - não foram encontradas.

► EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS

- Hospedagem – cinco hotéis-fazenda, treze pousadas, duas hospedarias e um camping.
- Serviços de alimentação – 7 restaurantes, 31 bares, 1 café da roça, lanchonetes, casas de chás, confeitarias e 2 padarias.
- Áreas de recreação e instalações desportivas – Poliesportivo Campo de Futebol.
- Estabelecimentos noturnos - não foram encontrados.
- Cinema - não foi encontrado.
- Outros locais de espetáculos – salão paroquial, poliesportivo, salão da escola, parque de exposições e praça.

► SERVIÇOS TURÍSTICOS

- Agências de viagens – duas agências: Pé da Serra Turismo Receptivo e Minas Trilhas Gerais.
- Transportadora turística – não tem.

► INFRA-ESTRUTURA DE APOIO

- Postos de informações – não tem.

- Sistema de transportes – terminais rodoviários, ferroviários e aéreos – não existem. Existe uma empresa de ônibus que faz o transporte em geral – Empresa São Cristóvão.
- Sistema de comunicações – uma agência de correio, quinze orelhões e dois postos telefônicos na zona rural.

OFERTA		
Bens turísticos	Equipamentos turísticos e serviços turísticos	Infra-estrutura de apoio
Naturais Relevo montanhoso: Serras Hidrografia: 4 Bacia: 1 Recursos minerais: 1 Quedas de águas: 23 Bosques da flora e fauna: rica Grutas – 4 Culturais - históricos Monumentos Culturais - manifestações e usos tradicionais populares Festas e comemorações religiosas, populares, folclóricas, cívicas: 9 Eventos e acontecimentos programados Feiras e exposições – 1	Hospedagem – 5 hotéis-fazenda, 13 pousadas, 2 hospedarias e 1 camping. Serviços de alimentação – 7 restaurantes, 31 bares, 1 café da roça, lanchonetes, casas de chás, confeitarias e 2 padarias. Áreas de recreação e instalações desportivas – 2 Outros locais de espetáculos – 4 Agências de viagens – 2	Sistema de transportes – precário Sistema de comunicações Sistema de segurança Equipamentos médico-hospitalares - mínimo

FIGURA 48. Recursos/atrativos da oferta turística de Carrancas, MG.

Fonte: elaborada pela autora.

- Sistema de segurança – uma cadeia e duas delegacias de polícia (militar e civil). Postos de polícia rodoviários e corpo de bombeiros não tem.
- Sistema educacional – universidades, faculdades, institutos, colégios, escolas, estabelecimentos de ensino, aprendizagem e pesquisa - não foram encontrados.

- Equipamentos médico-hospitalares – um pronto socorro, um centro de saúde, um hospital.

6.4.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo

Em Carrancas, existe uma organização entre os agentes em prol da atividade de turismo, unindo o urbano e o rural. No entanto, os agentes, que estão distribuídos nos setores público e privado, estão atuando de forma isolada, imatura, amadora, desorganizada e com conflitos.

No município foi instalado o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), criado pela Prefeitura Municipal, como nos demais municípios. No entanto, segundo os entrevistados, esse conselho não cumpre o seu papel. Outro gargalo que existe em Carrancas é que não existe uma secretaria de turismo.

Nesse cenário, os agentes que estão envolvidos com o turismo em Carrancas e que foram identificados para entrevista são:

- setor público municipal: setor de turismo e setor de saúde;
- setor público estadual: Emater;
- setor público federal: IBAMA;.
- setor privado/turismo: restaurante Magia da Terra, restaurante da Renata, Associação de Guias Siriema, Associação de Artesanato (ASSITAC), agentes do folclore, agência Pé da Serra Turismo Receptivo, pousada Céu e Serra, pousada das Candeias, pousada Senna, pousada Roda Viva, pousada e supermercado Carrancas, camping e setor de transporte .

- Setor rural: fazenda Tabatinga, fazenda Santa Inês, fazenda Hotel do Engenho e pousada da Toca, café da Suraya.

6.4.3 Processo de seleção dos parceiros

Em Carrancas, os setores público e privado estão buscando alternativas de organização do negócio turístico e, para tanto, tentando estabelecer parcerias. Os parceiros são selecionados pelas necessidades de cada setor e de seus segmentos, além da convergência de objetivos, interesses, conhecimento, poder de influência e impactos das exigências em relação à atividade (Figura 49). Cada agente atuante é apresentado a seguir.

- **Setor público municipal**

- Setor de turismo – foi entrevistado o responsável pelo setor na prefeitura. Segundo ele, o objetivo do setor é o de organizar e melhorar a prestação dos serviços de turismo em Carrancas, mas, dentro das possibilidades da prefeitura, que é dependente da União e do Estado. Na visão do secretário, o turismo no município está se desenvolvendo de forma desorganizada e sem parcerias. O setor de turismo cumpre seu papel de incentivador e divulgador, procura transmitir as informações sobre eventos programados, apoiar cursos, projetos, mas ainda não obteve um retorno dos demais interessados. Segundo ele, os objetivos convergem, mas, os interesses não. As diferenças e a falta de maturidade são os fatores que restringem a melhora da organização do turismo em Carrancas. Os únicos agentes que são considerados parceiros pelo setor público municipal são a polícia militar e a florestal.

- Setor de saúde – foi entrevistada a coordenadora do hospital São Vicente de Paula, que relatou ser o hospital mantido pelo Serviço Unificado de Saúde (SUS). Segundo a entrevistada, seu papel é captar recursos para o hospital, para atender à comunidade. Em épocas de temporada turística em Carrancas, a entrevistada relatou existir um plano de atendimentos para o turista. Seus parceiros são a polícia militar, que faz plantão no hospital para evitar invasões na época do carnaval antecipado, a comunidade e a prefeitura, que complementa a renda do hospital, quando necessário.

- **Setor público federal**

- IBAMA – foi entrevistada a coordenadora do IBAMA que informou ter tem graduação e pós-graduação na área de agronomia e seu conhecimento sobre turismo tem sido adquirido por meio de leituras e prática. O papel do IBAMA é contribuir para a organização do turismo no município, com vistas a prevenir os possíveis impactos negativos. Segundo a entrevistada, sua atuação em prol da organização do turismo em Carrancas foi muito difícil. Existe muita resistência por parte da comunidade em aceitar sugestões do IBAMA, por ser este um órgão que tem papel fiscalizador. Para interferir e contribuir na organização do turismo no município, a entrevistada relatou ter buscado parcerias com a prefeitura, Universidade Federal de Lavras, setor de turismo, representantes do folclore, Sebrae e outros.

No entanto, em função dos interesses e níveis de conhecimentos sobre a atividade serem diferentes, não teve como evoluir na organização. Na época da pesquisa de campo em Carrancas, a entrevistada relatou estar afastada.

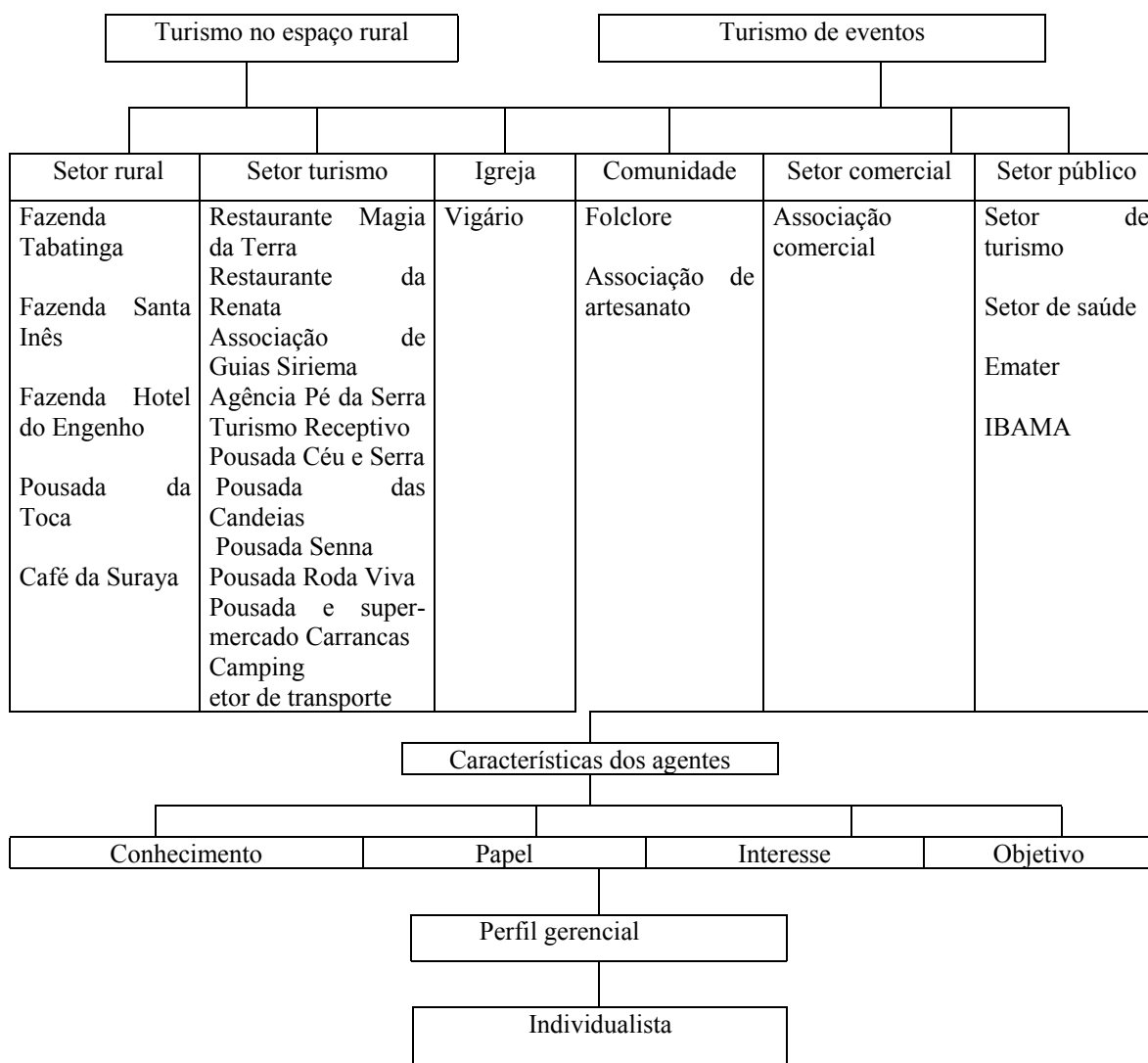


FIGURA 49. Características dos agentes envolvidos com o turismo em Carrancas, MG.

Fonte: elaborada pela autora.

- **Setor de turismo**

- Restaurante Magia da Terra – foi entrevistado o proprietário do restaurante, que também é produtor rural e funcionário aposentado da CEMIG. Sua propriedade tem 60 hectares e produz leite, aves, suínos, hortaliças, frutas e milho. Da produção primária são produzidos o fubá, o doce de leite, o queijo e o cardápio do restaurante. Em relação ao leite, parte é enviada para a cooperativa. Segundo ele, seu envolvimento com o turismo aconteceu pelos seguintes motivos: por perceber que

alguns agentes que “**...não são pessoas da terra...**”, estarem instalando restaurantes no município e ocupando lugar dos carranquenses; pela necessidade de mais um restaurante no município, devido ao aumento da demanda turística, por influência de sua filha que é formada em turismo, pelo fato de o turismo ser uma atividade geradora empregos e representar mais uma fonte de renda para os produtores rurais. Seu objetivo é o de atender não apenas o turista, mas também o “**...povo...**” de Carrancas. Seu interesse é o de ganhar dinheiro e melhorar a qualidade de vida de sua família. Seu conhecimento foi adquirido por meio de reuniões, cursos e por orientações de sua filha. Seus parceiros em relação à atividade turística de Carrancas são a Agência Pé da Serra Turismo Receptivo e as pousadas em geral.

- Restaurante da Renata – foi entrevistada a proprietária do restaurante. Seu envolvimento em relação a atividade aconteceu por perceber que o movimento de turistas em Carrancas estava aumentando, por perceber a carência de restaurantes no município e por participar de algumas reuniões em prol da atividade. Seu objetivo é ampliar o seu negócio para atender melhor ao turista. Seus parceiros são as pousadas e os restaurantes.

- Associação de guias – foi entrevistado o presidente da associação que existe há sete anos em Carrancas. Seu conhecimento sobre o turismo foi adquirido por meio de cursos que foram ministrados no município. Seu papel é, segundo seu relato, “**...promover o lazer para o pessoal...**”, “**... garantir a segurança para o pessoal...**”, “**... mostrar o lugar por onde eles estão andando, vegetação...**”, “**...atuar mais no caso da educação e conduzir...**”. Seu objetivo é organizar melhor o turismo em

Carrancas. Para tanto, são considerados seus parceiros os guias da Associação Siriema, da qual ele é presidente e a Agência Pé da Serra Turismo Receptivo que, segundo ele, poderia estar apoiando mais.

- Associação de folclore – foram entrevistados os responsáveis pela congada e folia de reis do município. Segundo eles, o turismo é visto como uma atividade positiva. O papel da associação é o de mostrar para o turista a tradição folclórica, incentivar e preservar o folclore, além de divulgar e contribuir para o desenvolvimento do turismo em Carrancas. São considerados seus parceiros a prefeitura e a agência Pé da Serra Turismo Receptivo.

- Agência Pé da Serra Turismo Receptivo – foi entrevistada a proprietária da agência, que tem formação acadêmica em turismo. Segundo ela, seu objetivo em relação ao turismo de Carrancas, é “**...preservar Carrancas...**”, “**...tentar organizar de alguma forma o turismo na cidade, inteirando as pessoas da comunidade sobre nosso trabalho...**”. A mesma relatou que o seu papel é o de “**...gestora dentro do município...**”, com interesse em gerar emprego, incentivar a preservação cultural, ter seu próprio transporte e ter uma equipe de guias. Em relação aos parceiros, a mesma citou: a Central dos Guias Siriema, os agentes do folclore, como os da congada e da folia de reis, o responsável pela cavalgada no município e os agentes do setor comercial.

- Pousada Céu e Serra – foi entrevistado o proprietário, que relatou estar na atividade de turismo há 15 anos, mas, em outro município. Segundo ele, seu objetivo em relação ao turismo de Carrancas é contribuir para que os turistas possam sentir-se

bem no local. A modalidade de turismo com qual o entrevistado atua é, nas suas palavras, **“...o ecoturismo esotérico..”**, **“...agente associa as terapias relacionadas à natureza...”**. Em relação às parcerias no município, o entrevistado relatou estar conhecendo o local, mas já tem algum contato com a agência Pé da Serra Turismo Receptivo e Pousada da Toca. Fora do município, tem parceria com uma agência de São Paulo.

- Pousada Senna – foi entrevistada uma das proprietárias da pousada que tem formação acadêmica em turismo. Segundo ela, seu papel, em relação ao turismo em Carrancas, é o de atender ao turista e **“...de alguma forma, a gente está cooperando pelo crescimento da cidade...”**. Seu interesse é o comercial, pois o turismo, por meio da hospedagem representa mais uma renda para família e **“...a gente não tem que pensar só em crescer a pousada, o interessante seria a gente tá ajudando, fazer uma parceria com as pessoas, prefeitura, com pousadas pra poder melhorar as cachoeiras...”**. Em relação a parcerias, a entrevistada relatou tê-las apenas com a agência Pé da Serra Turismo Receptivo.

- Pousada e Supermercado Carrancas – foi entrevistada a proprietária, que relatou ser professora aposentada e seu marido produtor rural de leite. Sua visão em relação ao turismo em Carrancas é positiva. Seu envolvimento com o turismo aconteceu por ter percebido ser a atividade uma oportunidade de renda, já que estava aposentada. Seus objetivos são o convívio e o financeiro. Seus parceiros são as pousadas e restaurantes.

- Camping – foi entrevistado o proprietário. Segundo ele, seu conhecimento sobre o turismo foi adquirido por meio da vivência, nada formal. Seu objetivo é “**...visar dinheiro, eu quero ganhar dinheiro...**”. Segundo ele, não existem parcerias formais em relação ao turismo do município, o que existe, às vezes, é algum tipo de apoio, como, por exemplo, da polícia militar, quando necessário. Com os demais setores não existe nenhum tipo de parceria.

- Setor de transporte – foi entrevistado um agente atuante no setor de transporte e que também presta serviços de garçom. Seu papel em Carrancas é transportar, não só o turista, mas também a comunidade. Seu objetivo é satisfazer às necessidades dos clientes da melhor forma possível. Seu interesse é a sobrevivência. Em relação aos parceiros, o entrevistado citou a agência Pé da Serra Turismo Receptivo, a pousada Roda Viva, na qual ele presta os serviços de garçom e o hotel-fazenda Engenho.

- **Setor rural**

- Fazenda Santa Inês – foi entrevistado o proprietário da fazenda. Segundo o mesmo, a propriedade tem 290 hectares e é ativa na produção de leite. Sua visão em relação ao turismo em Carrancas é “**...o turismo aqui tá explorando dos fazendeiros, na verdade, por estar desorganizado, sem regras, sem estrutura e falta de experiência entre os agentes envolvidos...**”. Seu objetivo em relação ao turismo no município é o de envolver seus filhos na atividade. O mesmo oferta uma cachoeira e casas de aluguel. Seus parceiros são o setor de turismo na prefeitura e a agência Pé da Serra Turismo Receptivo.

- Fazenda Tabatinga – foi entrevistado o proprietário da fazenda, que relatou manter sua fazenda produtiva na produção tradicional e, em relação ao turismo, oferta a cavalgada. Seu conhecimento em relação ao turismo foi adquirido pela experiência. Segundo ele, o carnaval fora de época de Carrancas foi iniciado por ele e alguns amigos. Seus parceiros são os fazendeiros que têm suas propriedades no caminho da cavalgada e a agência Pé da Serra Turismo Receptivo.

- Pousada da Toca – foi entrevistado o proprietário, que é produtor rural e tem formação acadêmica em agronomia. Em sua propriedade são exploradas as atividades de pecuária de corte e o turismo. Segundo o entrevistado, ele sempre gostou de receber visitas em sua propriedade. Sua oferta é constituída de acomodações, alimentação e passeios a cavalo. Para ele não existem parcerias. É considerada sua parceira a agência Pé de Serra.

- Café da Suraya – a entrevistada foi a proprietária, que está envolvida com os serviços de alimentação, especificamente um “café da roça”, com as iguarias: queijo, rosquinhas diversas, cafés e doces. Além do turismo, na sua propriedade são exploradas as atividades leite e gado de corte. Em relação à atividade de turismo, seu envolvimento teve início com uma feira na cidade, na qual ela vendia seus produtos. Seu papel, segundo ela, é “**...dar um apoio para o turismo...**”. Seu interesse é o comercial, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida sua família. Seus parceiros são a agência Pé da Serra Turismo Receptivo e a Associação de Artesanato (ASSITAC).

- **Representante da Igreja de Carrancas**

- Vigário de Carrancas – foi entrevistado o vigário do município que, segundo os entrevistados, é um agente influente e forte controlador em Carrancas. Segundo o padre, seu objetivo é “... **através da pregação que eu faço para a comunidade preservar a nossa cultura e a nossa tradição, não só a parte religiosa, mas também a parte de cultura e fazer um esforço para que a comunidade procure dar pelo menos um pouco de testemunho para as pessoas que venham de fora, testemunho de honestidade, respeito, de acolhimento, para que a pessoa leve uma boa impressão...**”. Seu papel é preservar a comunidade. O entrevistado afirmou que também se preocupa com o meio ambiente, por estar ocorrendo em Carrancas a falta de respeito, por parte dos turistas, em relação às cachoeiras e as águas. Seus parceiros são todos os agentes da comunidade.

6.4.4 Característica dos relacionamentos e estratégias de cooperação

Em relação às estratégias adotadas e estabelecidas entre os agentes dos setores público e privado para o turismo, foram identificados, em Carrancas:

► **TRANSAÇÕES:**

- Freqüência das transações entre os setores público e privado tem sido baixa, ocorrendo apenas de forma individualizada a cada setor e seus segmentos. Mesmo assim, essas últimas também têm sido baixas.
- Pressupostos comportamentais: segundo os entrevistados de cada setor, o perfil dos carranquenses é o individualista. No entanto, segundo os entrevistados, o comportamento oportunista apenas existe entre aqueles

que não são de Carrancas e se instalam por lá para explorar a atividade de turismo.

- Regras estabelecidas: não existem regras que possam controlar esse comportamento oportunista dos agentes de fora e também não existem regras em relação ao comportamento dos turistas na visitação dos atrativos naturais.
- Especificidade do ativo: a preservação da natureza existente em Carrancas tem sido a preocupação dos agentes dos setores privado e público. Mas, ainda não existe relação forte entre os setores e seus segmentos, para tanto. O que foi observado é que existe um grande conflito entre os setores e entre cada agente em cada segmento, que tem resultado em um desenvolvimento turístico desordenado.

Diante de tal quadro, e considerando as informações dos itens 6.4.2 e 6.4.3, pode-se afirmar que o tipo de estratégia que envolve os setores público e privado em Carrancas é a estratégia pr -competitiva, por haver baixa integração entre os agentes e alto potencial de conflito, conforme Figura 50.

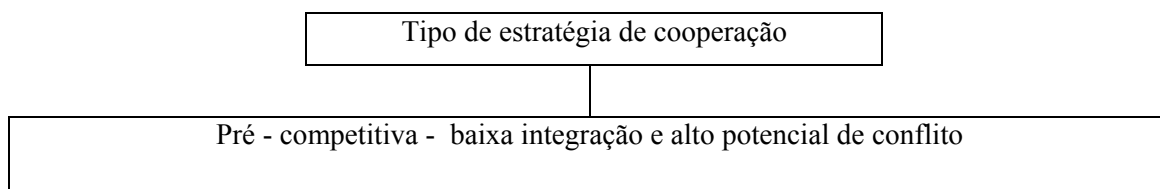


FIGURA 50. Tipo de estratégia de cooperação em Carrancas, MG.

Fonte: Adaptada pela autora de YOSHINO & RANGAN (1996) APUD OLIVEIRA (2002).

6.4.5 Análise dos procedimentos de coordenação

Na análise da coordenação foram avaliados os procedimentos organização, controle, orientação e comunicação (Figura 51).

No caso da organização dos procedimentos para atender a demanda turística em Carrancas, percebeu-se que esta tem sido feita de forma individualizada. Cada setor, seja público ou privado, coordena o seu segmento segundo seus interesses, objetivos e necessidades. Existe a visão do possível produto turístico Carrancas, unindo os territórios urbano e rural em um cluster. No entanto, existem muitas dificuldades entre os setores em se relacionarem, por falta de maturidade e pelo estilo gerencial do poder público e dos produtores rurais, ser o individualista.

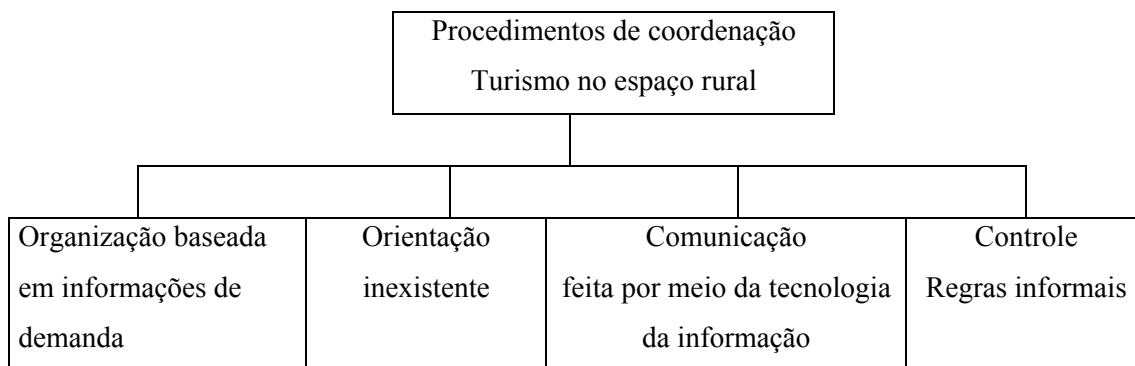


FIGURA 51. Coordenação do potencial cluster turístico em Carrancas, MG.

Fonte: elaborada pela autora.

O que foi observado é que a entrevistada e proprietária da agência Pé da Serra Turismo Receptivo é o agente que cumprido o papel de transmitir informações e orientar. No entanto, em relação ao controle, não tem tido sucesso.

Cada propriedade de turismo no espaço rural atua como hotel, agência, restaurante e local de entretenimento. Ou seja, as propriedades são verticalizadas e, nesse caso, existem sobreposições de papéis. A demanda é recebida diretamente na

propriedade, por meio de telefone e, em função da demanda, as propriedades rurais se organizam de forma a atender a tal demanda.

6.4.6 Estratégia de agrupamento e estágio de evolução do potencial cluster turístico

Na análise da estratégia de agrupamento, considerando a tipologia cluster, foram avaliadas informações nos itens 6.4.1, 6.4.2, 6.4.3, 6.4.4, e 6.4.5, que indicaram o estágio de evolução do cluster turístico de Carrancas (Figura 52). Nesse caso, observou-se que existe concentração geográfica, existem atrativos turísticos, existe o envolvimento de alguns agentes, tanto do setor privado, quanto do setor público, tanto no setor rural como urbano.

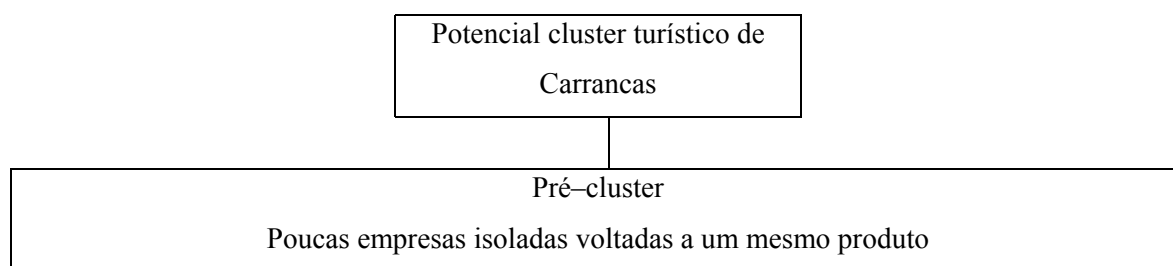


FIGURA 52. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de Carrancas, MG.

Fonte: Adaptada pela autora de EURADA (1999) APUD CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

No entanto, não existe cultura associativa, alinhamento, associação entre os setores público e privado e apoio mútuo para a organização de um turismo que consiga ofertar o produto turístico Carrancas. Entre os agentes, prevalece o perfil individualista, com visões e interesses diferentes, como já foi mencionado. Com tais características, pode-se afirmar que o cluster turístico de Carrancas encontra-se no primeiro estágio, que é o pré-cluster.

6.4.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

Foram avaliados os indicadores das variáveis desenvolvimento e sustentabilidade, como: econômicos, sociais, ambientais e cultural (Figura 53), além da identificação de programas de desenvolvimento para o longo prazo. A investigação dessas variáveis baseou-se em dados primários, obtidos por meio das entrevistas realizadas com os agentes envolvidos com a atividade de turismo, além das observações em cada local visitado.

Pelas informações obtidas por meio das entrevistas, 100% dos entrevistados afirmaram ser a atividade de turismo uma atividade que gera renda e, segundo o relato de um entrevistado, “...o que mais gera renda no município hoje é o turismo...”.

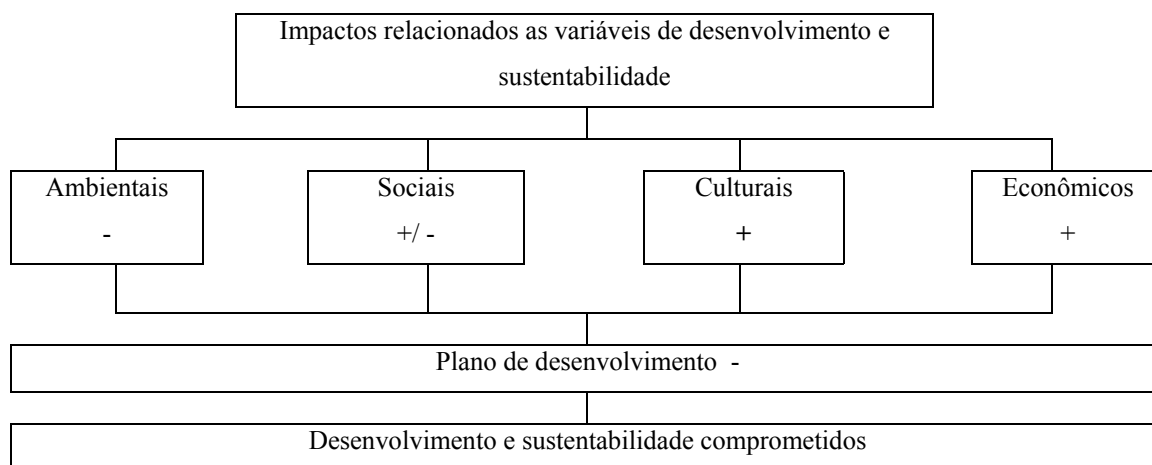


FIGURA 53. Impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade de Carrancas, MG.

Fonte: elaborada pela autora.

Em relação ao município, a infra-estrutura e o comércio de Carrancas cresceram, segundo os entrevistados e “...isso ajuda a cidade desenvolver...”.

No caso da variável ambiental, os entrevistados do meio rural disseram que o turismo é uma atividade que “...destrói o meio ambiente em Carrancas...” e

segundo um deles em específico, **“...uma turma desses “jeeps”, sem autorização sem nada, subiram na serra de morro acima e lá na região é muito arenoso, sobe de morro acima e desce e onde eles passaram ficou aquela trilha funda e destruiu...”**. Na observação de um outro entrevistado, o turismo tem gerado muito lixo no meio ambiente **“... a gente tinha que se preocupar com as cachoeiras, porque a gente chega lá e vê lixo... o pessoal com detergente vermelho lavando a panela com gordura...”**, **“... você chega em uma cachoeira com capacidade para 30 pessoas, a cachoeira tá com 100 pessoas...”**.

Em relação à variável social, os entrevistados afirmaram ser a atividade de turismo positiva **“...porque é uma nova função pra cidade, novas perspectivas de emprego, quer dizer, uma outra perspectiva de vida...”**. Visto de uma outra forma, um dos entrevistados afirmou que **“...depois que fundou o turismo aqui, arrastou muita coisa ruim pra cá. Eu acho que, da minha época pra cá piorou, pelo menos da parte dos jovens...”**.

Por fim, sobre a variável cultural, foi relatado, por todos os entrevistados, que a cultura do mineiro em Carrancas está sendo resgatada por causa do turismo. As características culturais do município, marcadas por aspectos rurais e mineiros, representam pontos importantes para o desenvolvimento turístico. Como nos demais casos analisados, se a condução para o profissionalismo turístico não for bem realizada, os aspectos culturais podem ser caracterizados. Conscientes dessa possibilidade, a comunidade de Carrancas tem sido resistente em relação às inovações que o turismo gera.

Um resumo da situação turística de Carrancas encontra-se na Figura 54.

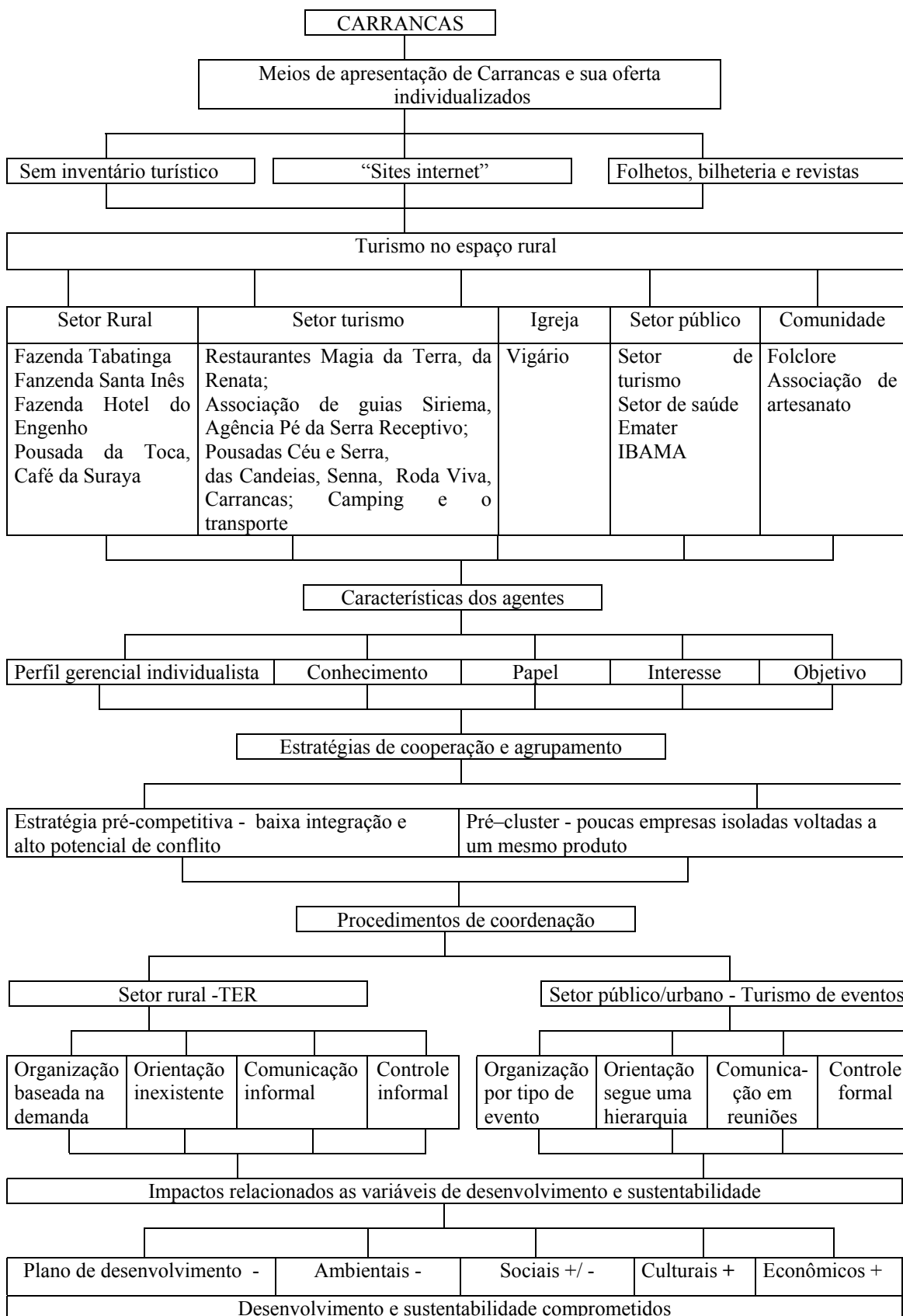


FIGURA 54. Gestão do potencial cluster turístico de Carrancas, MG.

Fonte: elaborada pela autora.

6.5 Venda Nova do Imigrante, Espírito Santo

6.5.1 Meios de apresentação da oferta turística

Como em São Carlos, Lages e Carrancas, os dados sobre a oferta turística de Venda Nova do Imigrante foram obtidos por meio de pesquisa na internet nos sites www.vendanova.com.br, <http://www.rotadomaredasmontanhas.com.br> e www.geocities.com/bcaliman, uma vez que não foi encontrado no município um inventário turístico que abrangesse tanto o urbano quanto o rural. Por esses sites, pôde-se identificar alguns atrativos turísticos, alguns equipamentos e serviços turísticos e alguma informação sobre infra-estrutura de apoio (Figura 55).

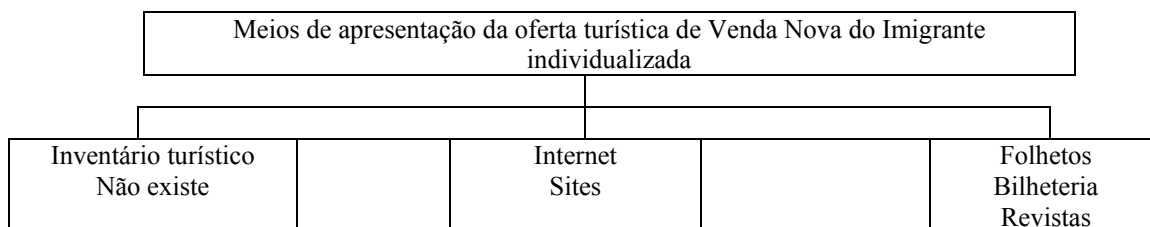


FIGURA 55. Meios de apresentação da oferta turística de Venda Nova do Imigrante, ES.

Fonte: elaborada pela autora.

Pela história, Venda Nova do Imigrante foi formada a partir de várias famílias de imigrantes italianos que deixaram a Itália em busca de um “novo lar”. Antes da chegada dos imigrantes, a região de Venda Nova era habitada por índios e acredita-se, com base em relatos e pesquisas, que eram índios da tribo Puri. Com a chegada dos portugueses, que chegaram à região à procura de terras férteis para o plantio de café, os índios foram abandonando suas áreas e se afastando cada vez mais para o interior. As propriedades rurais da região eram muito grandes, os donos bastante ricos e toda a força de trabalho estava concentrada nas mãos dos escravos que, com a abolição da escravatura, deixaram o serviço nas fazendas. Quando os escravos foram embora, os

portugueses ficaram sem mão-de-obra para trabalhar nas fazendas e a maioria abandonou suas terras. Muitas fazendas foram divididas em lotes e vendidas aos imigrantes.

Antes de chegarem à região de Venda Nova, os imigrantes italianos se instalaram em Araguaia, Matilde e Alfredo Chaves, mas, como essas terras não eram muito boas para o plantio, eles fizeram economias para comprar fazendas em solos mais férteis. Quando os primeiros italianos chegaram à região de Venda Nova, em 1891, encontraram clareiras abertas na mata, onde havia culturas de café em estado de semi-abandono. Com o dinheiro economizado durante anos, as famílias puderam comprar partes das grandes fazendas abandonadas pelos portugueses e, a partir daí, começou a se formar a cidade de Venda Nova do Imigrante. Os imigrantes encontraram em Venda Nova **“a terra prometida: bom clima, terra fértil, água potável, caça abundante, nada lhes faltava para a garantia de um futuro promissor”**.

Venda Nova já tinha este nome antes dos imigrantes chegarem à região. No período em que os portugueses eram donos das grandes terras, havia um casarão antigo que funcionava como casa de comércio e armazém para mineradores. Essa casa era chamada de venda nova, já que havia uma outra venda, mais antiga, que ficava em outra localidade. Quando as pessoas queriam ir à região onde ficava a venda mais antiga, elas diziam que iam para a venda velha e quando iam para as redondezas da venda mais nova, falavam que estavam indo para a venda nova e assim surgiu o nome do lugar.

A religiosidade era bastante presente na vida dos imigrantes e, à medida que a população ia crescendo, era necessário aumentar o tamanho das igrejas. A primeira igreja construída em Venda Nova data de 1908. Era uma capela bastante

modesta, construída em madeira com paredes de estuque. Em 1919 foi construída uma torre de 22 metros de altura ao lado da capela. No alto da torre, havia um carrilhão de madeira que sustentava três sinos de diferentes tamanhos, fabricados na Itália. Em 1935, a primeira capela de Venda Nova e sua torre foram demolidas para dar lugar a uma igreja maior. Dois anos depois, estava pronta a segunda igreja do vilarejo que, por 36 anos, serviu à comunidade, que crescia em ritmo acelerado. Em meados da década de 1970, tornou-se mais uma vez necessário demolir a igreja para a construção de outra ainda maior que existe até os dias de hoje.

Outras características bastante marcantes em Venda Novas do Imigrante são os jogos de bocha, os piqueniques comunitários e as cantorias ao ar livre. Geralmente, essas atividades eram praticadas aos domingos, depois de cumpridas as obrigações religiosas.

Com a construção da BR 262, Venda Nova passou por um processo de desenvolvimento muito intenso. Pessoas de outras localidades foram para a cidade, aumentando ainda mais a população e provocando a miscigenação do povo. O progresso foi muito grande, pois a estrada facilitou o escoamento da produção de café e o acesso a outras cidades. O tráfego de turistas e viajantes estimulou as atividades comerciais e muitas famílias resolveram abrir bares, restaurantes, hotéis, postos de gasolina, entre outros. Daí em diante, a cidade não parou de crescer e, em 10 de maio de 1988, Venda Nova deixou de ser distrito de Conceição do Castelo e tornou-se um município. Atualmente, mais de cem anos depois da chegada do primeiro italiano, Venda Nova do Imigrante continua a ser um sonho para muita gente. **É considerada o ‘lar dos descendentes dos imigrantes e o refúgio de pessoas que desejam paz e tranqüilidade’.**

Venda Nova do Imigrante resistiu ao tempo e à modernidade, conservando na grande maioria de sua população, os traços fisionômicos, a cultura associativa e de voluntariado, de estrutura familiar e a tradição de cem anos atrás. A modalidade de turismo que sobressai no município é o agroturismo.

Além da história, os meios de apresentação de Venda Nova do imigrante, também de forma mais trabalhosa e menos precisa que em Bonito, possibilitaram a identificação de aspectos gerais, tais como: aspectos geográficos, localização, hidrografia, relevo, clima, vegetação, fauna e flora e aspectos sobre a estrutura turística, tais como: recursos ou bens, equipamentos e serviços turísticos e infra-estrutura de apoio. Essas informações estão resumidas na Figura 56.

► ASPECTOS GERAIS

O município de Venda Nova do Imigrante está localizado a 104km de Vitória, capital do estado. Sua superfície é de 188,90km² e sua população é de 16.165 habitantes, dos quais 39% concentram-se na zona rural e 61% na área urbana. Aproximadamente 80% da população são de origem italiana. O clima é tropical de altitude e sua altitude varia de 730m (sede) a 1.550m. Sua economia é basicamente agrícola, com destaque para a cafeicultura, que compreende cerca de 90% das propriedades, além da agropecuária, principalmente leiteira, a produção de hortifrutigranjeiros, o comércio e a exploração turística, praticada em 40% das propriedades rurais. Em relação às características físicas e geográficas, seu relevo é formado por uma região montanhosa e ondulada. Devido ao relevo, os rios do município não possuem grandes extensões, mas, por outro lado, apresentam inúmeras quedas d'água. O clima é ameno, com temperatura que varia de 24°C a 12°C. A

vegetação predominante é de Mata Atlântica. Dadas as correntes migratórias, parte da mata foi devastada para o desenvolvimento da agricultura; 30% dela encontram-se preservados e habitados por animais silvestres. Apesar do relevo acidentado, no município existem estradas em estado satisfatório de conservação e uma malha distribuída por toda a extensão do município, tendo os 9,5km que ligam a comunidade de São José do Alto Viçosa a BR-262 sido asfaltados (rodovia dos Produtores). Além das vias vicinais, o município está ligado aos grandes centros pela Rodovia Presidente Costa e Silva (BR-262), que corta a cidade, ligando Venda Nova a Belo Horizonte e Vitória, acessando a BR-116 - e pelas rodovias estaduais ES-166, Pedro Cola (Castelo) e ES-472, Francisco Vieira de Mello (www.rotadomaredasmontanhas.com.br).

► BENS TURÍSTICOS

⇒ Naturais

- Relevo montanhoso: montanhoso e ondulado.
- Planalto, planícies: morro do Filetti, pedra do Rego, pedra do Já 7 e serra do Engano, formações rochosas – grandes paredes.
- Hidrografia: os principais rios são o Viçosa e o Providência, ambos compondo as bacias dos rios Castelo e Itapemirim.
- Quedas de águas, cursos de água, águas represadas, fontes e corredeiras: cachoeira do Alto Bananeira.
- Fontes hidrominerais ou hidrotermais: informações não encontradas.
- Parques: informações não encontradas.
- Reservas e bosques da flora e fauna: a vegetação predominante é de Mata Atlântica.

- Grutas/cavernas/furnas: informações não encontradas.
- Áreas de caça e pesca: informações não encontradas.

⇒ **Culturais - históricos**

- Monumentos: mirante da Torre de TV, igreja de Pindobas, igreja de Nossa Senhora da Penha.
- Sítos: históricos, científicos - informações não encontradas.

⇒ **Rurais - agroturismo**

Fazenda Providência: queijos e derivados, café, fubá feito em moinho de pedra e outros. Visita ao curral e explicações sobre o processo de torra do café e moagem do fubá.

Produtos naturais Busato: queijos tipo suíço, parmesão e outros, puína, iogurte, ricota, pó de café, fubá, feijão e socol. Visita à produção da aguardente Teimosinha, de açúcar mascavo, ao moinho de fubá, à torrefação de café e ao curral (produção de leite).

Sítio Boa Vista - Filipe Tonole: vinhos de uva e jabuticaba. Recebe até 20 pessoas.

Família Sossai Altoe: cachaça Venda Nova, vinho, licor, pó de café, fubá (moinho de pedra), mel, geléia e feijão. Visita ao alambique e ao moinho de pedra. Acesso impróprio para ônibus.

Fazenda Saúde: pesque-pague e restaurante com comidas típicas feitas em fogão à lenha aos sábados e domingos. Área de lazer, churrasqueira, fonte de água

mineral, produção agrícola, frango e ovo caipira, vinho de jabuticaba, fubá, polenta palito e tomate seco.

Fazenda Pindobas (Família Cola): mussarela bolotinha, minas frescal e padrão, prato, lanche e cobocó, ricota e parmesão.

Sítio Retiro do Ipê (Família Brioschi): biscoitos caseiros, vinho de jabuticaba e doces.

Produtos Sonia Carnielli: doce de leite cremoso, biscoitos, amendoim doce, palha italiana, suspiro, cocada capixaba, bolos e pão flor.

Sítio da Terra: biscoitos, compotas de figo, licores de uva, canela e outros.

Sítio Retiro do Ipê - Família Brioschi: biscoitos caseiros, vinho de jabuticaba e doces.

Casa do Mel: mel, própolis, bolos e pães; acessórios para jardim.

Centro de Desenvolvimento Sustentável Guaçu Virá: onde você descobre que é possível ter sonhos ecologicamente corretos e financeiramente viáveis.

Produtos Paiol: compotas de goiaba e figo, cachaça envelhecida em barril de carvalho com malte.

Produtos Mariana: agroindústria artesanal rural. Macarrão com legumes, salgados, massa para pastel e disco de pizza.

Sítio Tapera - Vale Sossai: vinho de uva, de jabuticaba e goiabada cascão.

Máximo Lorenção - Bela Vista: socol, tomate seco, goiaba, brócolis e lixia.

Orquidário Caliman: cerca de cem variedades de plantas naturais e híbridas.

Luzia e Nair: produtos caseiros, biscoitos e doces. Recebe até 40 pessoas.

Loja do Agroturismo: venda de produtos variados de todos os associados do AGROTUR – VNI.

Sítio Capril (Carmem Altoé): venda de leite de cabra e derivados (incluindo sabonete e licor). Recebe até 10 pessoas

► **RECURSOS/ATRATIVOS TURÍSTICOS ESPORTIVOS**

- Trail Clube Mata Atlântica (TCMA), Associação Vendanovavense de Vôo Livre (AVVL) e Cobras do Rapel.

⇒ **Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer**

- Biblioteca - informações não encontradas.
- Arquivos - informações não encontradas.
- Institutos históricos e geográficos - informações não encontradas.

⇒ **Culturais - manifestações e usos tradicionais populares**

- Existe um calendário de festas e comemorações religiosas, populares, folclóricas e cívicas (www.vendanova.com.br/news2.htm).
- Gastronomia típica: a culinária de Venda Nova do Imigrante é tradicionalmente italiana, com destaque para o queijo, a polenta, o socol, o tomate seco, as massas e uma infinidade de biscoitos, doces e geléias, além do vinho e da cachaça.

- Artesanato: Associação das Voluntárias em Prol do Hospital Padre Máximo faz artesanato em tecido em geral, em benefício das atividades do Hospital (informações não encontradas) e Oficina de Artesanato, que exhibe peças feitas em mármore e granito.
- Feiras e mercados: bazar das voluntárias pró-hospital Padre Máximo e loja do Agroturismo, orquidário Caliman, recanto das Flores, casa das Rosas, casa do Mel, casa dos Arranjos, caprinova, família Altoé, licuore “Nono Barba Vante”, produtos Tia Cila.

⇒ **Eventos e acontecimentos programados**

- Congressos e convenções: informações não encontradas.
- Feiras e exposições: informações não encontradas.
- Realizações diversas: missa na igreja de São Pedro.

⇒ **Culturais**

- Personalidades históricas - informações não encontradas.
- Personalidades artísticas - informações não encontradas.
- Grupos culturais - informações não encontradas.
- Colônias estrangeiras - informações não encontradas.

► **EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS**

- Hospedagem – hotéis, residências, pousadas, colônias de férias, hotel de lazer, albergue, camping, etc. - hotel Canal, hotel Esmig, hotel Jaguaré,

hotel Venturim, pousada Nono Beppi, sítio Ouro Verde, Aroso Paço Hotel, hotel-fazenda Monte Verde, pousada Eco da Floresta, pousada dos Pinhos e sítio Arcobaleno.

- Serviços de alimentação – restaurantes, bares, cafês, lanchonetes, casas de chás, confeitarias, etc. - churrascaria e pizzaria Trevo, pizzaria Monte Grappa, Rancho Grill Restaurante e choperia, restaurante Boca a Boca, restaurante Dalla Ninna, restaurante Fazenda Saúde (Pesque-Pague), restaurante Natureba, restaurante Pindobas, restaurante Visconde, restaurante Esmig, restaurante Jaguaré e restaurante Venturim. Áreas de recreação e instalações desportivas: informações não encontradas.
- Estabelecimentos noturnos: informações não encontradas.
- Cinemas: informações não encontradas.
- Outros locais de espetáculos: Casa da Cultura, seu museu conta com um acervo de 600 peças, além de auditório e pequeno cinema.

► SERVIÇOS TURÍSTICOS

- Uma agência de viagens: agência de Viagem Canaltur.
- Transportadoras turísticas: informações não encontradas.
- Postos de informações: informações não encontradas.

► INFRA-ESTRUTURA DE APOIO

- Sistema de transportes: um terminal rodoviário.

- Sistema de comunicações: uma agência de correios, telex, retransmissora de TV, telefonia convencional e celular, duas rádios comunitárias, um jornal local e posto telefônico.

OFERTA		
Bens turísticos	Equipamentos e serviços turísticos	Infraestrutura de apoio
<p>Naturais</p> <p>Relevo montanhoso: montanhoso e ondulado.</p> <p>Planalto, planícies: morro e serra de formações rochosas</p> <p>Hidrografia: 2</p> <p>Bacias dos rios Castelo e Itapemirim.</p> <p>Quedas de águas, cursos de água, águas represadas, fontes e corredeiras: 1</p> <p>Reservas e bosques da flora e fauna: a vegetação predominante é de Mata Atlântica.</p> <p>Culturais - históricos</p> <p>Monumentos: 3</p> <p>Rurais – 20 fazendas</p> <p>Recursos esportivos – 3</p> <p>Culturais - manifestações e usos tradicionais populares</p> <p>Calendário de festas</p> <p>Gastronomia típica: italiana</p> <p>Artesanato: 2 empreendimentos</p> <p>Feiras e mercados: 10</p> <p>Eventos e acontecimentos programados</p> <p>Realizações diversas: Missa na Igreja de São Pedro.</p>	<p>Hospedagem – hotéis, residências, pousadas, colônias de férias, hotel de lazer, albergue, camping</p> <p>Serviços de alimentação</p> <p>Casa da Cultura</p> <p>Agência de viagens: 1</p>	<p>Sistema de transportes</p> <p>Sistema de comunicações</p> <p>Sistema de segurança</p> <p>Equipamentos médico-hospitalares</p> <p>Agências bancárias</p>

FIGURA 56. Recursos/atrativos da oferta turística de Venda Nova do Imigrante, ES.

Fonte: elaborada pela autora.

- Sistema de segurança: delegacia de Venda Nova e 2º Batalhão de Polícia.
- Sistema educacional: escola de 1º e 2º Grau Fioravante Calimam, Escola de 1º Grau Deolindo Perim, escola de 1º e 2º grau Fundação Deolindo

Perim, escola de 1º e 2º grau do Caxixe, escola de 1º grau Atílio Pizzol, escola de 1º Grau Liberal Zandonade, escola de 1º Grau de Pindobas.

- Equipamentos médico-hospitalares: hospital com 65 leitos, cinco unidades de saúde.
- Outros serviços: cinco agências bancárias (Banestes, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Sicoob).

6.5.2 Agentes envolvidos com a atividade de turismo

Em Venda Nova do Imigrante, existe a visão, entre os agentes da atividade de turismo, da união do urbano e rural em um único território e para ofertar um produto turístico, mas, não existe uma organização estruturada para que isso ocorra. Como em Carrancas, São Carlos e Lages, os agentes, que estão distribuídos nos setores público e privado, estão atuando de forma isolada, desorganizada e em conflito.

No município existe o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) que foi criado pela Prefeitura e que não está ativo. Outro gargalo que existe em Venda Nova do Imigrante é que não existe uma secretaria de turismo. Tais segmentos foram desativados porque, atualmente, existe um Conselho Municipal de Desenvolvimento no município, dentro do qual existe um segmento de turismo.

Nesse cenário os agentes que estão envolvidos com o turismo em Venda Nova do Imigrante e que foram identificados para entrevista são:

- setor público municipal: representantes da câmara dos vereadores, Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente, vigilância sanitária;
- setor público estadual: Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper, antiga Emater).

- setor privado: Jornal de Venda Nova do Imigrante, Casa da Cultura, Associação Comercial, segmento de transporte, agência de viagens Canaltur e hotel Alpes.
- setor rural: sítio Boa Vista, Centro de Desenvolvimento do Agroturismo (Agrotur), produtos artesanais (alimentos) Tia Cila, fazenda Espírito Santo, fazenda Saúde, fazenda Lorenção, sítio Descanso e sítio Sossai Altoé.

6.5.3 Processo de seleção dos parceiros

Em função do potencial turístico e por existir um plano de desenvolvimento sustentável em Venda Nova do Imigrante, segundo os entrevistados, atualmente, os setores públicos e privados estão buscando estabelecer parcerias. Como nos outros municípios pesquisados, os parceiros são selecionados pelas suas características, como seus objetivos, interesses, perfil gerencial, conhecimento em relação à atividade de turismo no espaço rural (Figura 57).

- **Setor Público Municipal**
 - Câmara dos Vereadores: foi entrevistado o representante da câmara dos vereadores, um agente considerado atuante no desenvolvimento do turismo em Venda Nova do Imigrante desde o início. Ele foi vereador, presidente da câmara e fundador e secretário de turismo. No período da entrevista o entrevistado estava afastado do cargo por estar concorrendo ao cargo de vereador novamente. Sua atuação é voltada para o turismo de eventos, o turismo esportivo, mas tem a visão do produto turístico Venda Nova do Imigrante. Segundo ele, no início, seu objetivo como secretário foi o de incluir

o agroturismo nas atividades nas quais ele já atuava. Atualmente, seu desafio é “**...não deixar que as propriedades rurais se transformem em supermercados rurais, porque o turista vai a Venda Nova, ele não quer comprar apenas o produto, ele quer a história, ele quer conversar, até prá ele resgatar um pouco da história dele...**”. O papel do setor público, segundo o entrevistado, é dar suporte com sinalizações, com “sites”, com eventos, mas também ser fiscalizador, disciplinador, “**...botar regra nessa atividade...**”. No caso específico dos eventos, seus parceiros são a polícia militar e o segmento de saúde. Esses parceiros são escolhidos em função da modalidade de turismo, que é o esportivo e que demanda uma equipe de apoio, mas, segundo o entrevistado, todos são considerados parceiros.

- Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente: foi entrevistada a coordenadora da Secretaria, que tem formação em publicidade e especialização em marketing. Segundo ela, a Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente tem uma atuação unificada com as demais secretarias, com o Agrotur, com outras associações e com o governo federal por meio do Pronaf. A entrevistada relatou existir um projeto em Venda Nova do Imigrante, financiado pelo governo federal por meio da Caixa Econômica Federal, que foi premiado entre os dez melhores do Brasil e que estava partindo para competir com outros países em um programa da ONU.

- O critério de avaliação para a premiação são as melhores práticas em gestão local, considerando o desenvolvimento, a erradicação da pobreza e a fixação do homem no campo. Esse projeto tem três vertentes: apoio ao agroturismo, apoio às propriedades e o café de qualidade. Segundo a entrevistada, “**...as três vertentes do**

projeto acabam influenciando o turismo, porque agente acaba tendo visitas técnicas específicas que geram um turismo de negócios...”. Os parceiros com os quais a Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente atua são: Setor de turismo, a Associação do Agroturismo (Agrotur) e o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural. Segundo ela, as parcerias vão se formando de acordo com as necessidades.

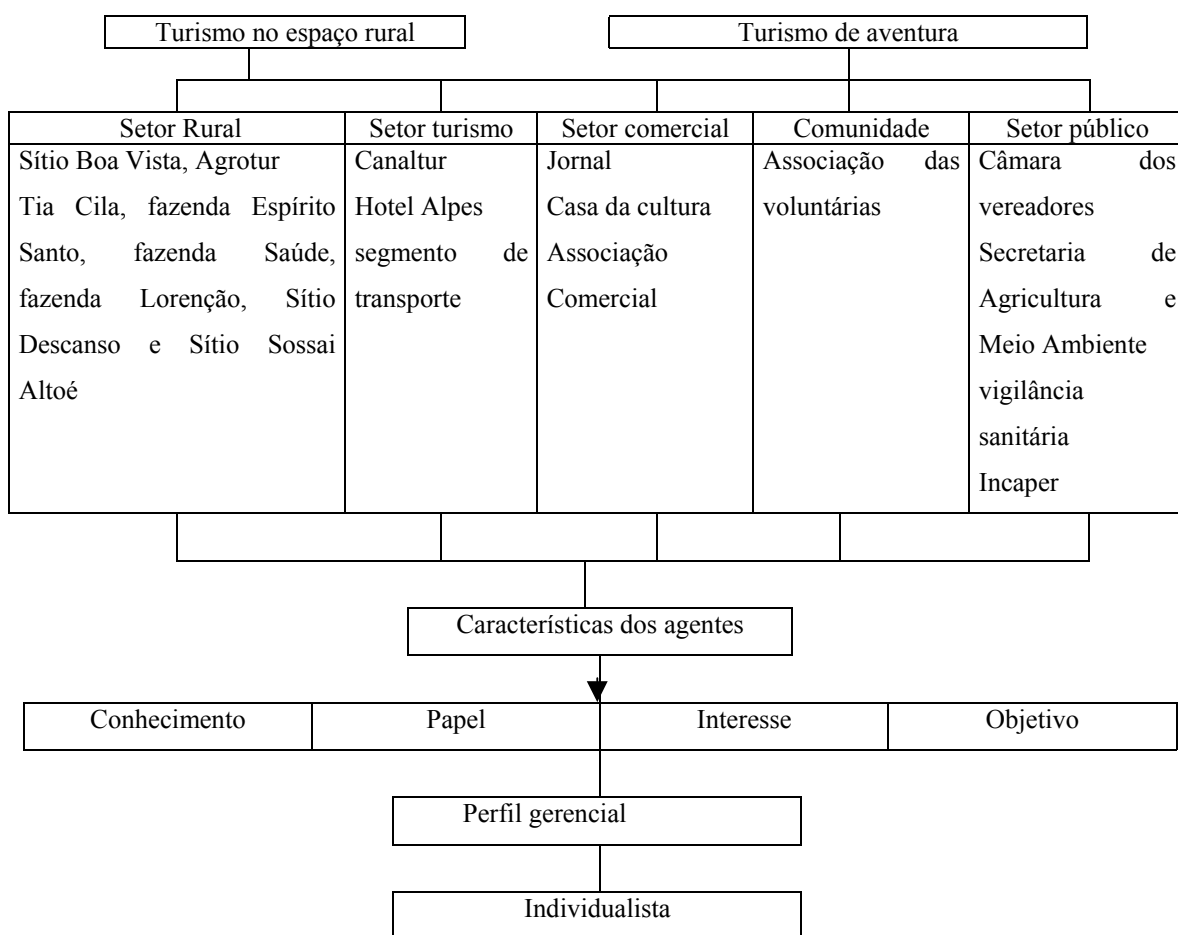


FIGURA 57. Características dos agentes envolvidos com o turismo em Venda Nova do Imigrante, ES.
Fonte: elaborada pela autora.

- Vigilância sanitária (Secretaria de Saúde): foi entrevistado um fiscal responsável pela liberação do selo de inspeção municipal para produtos agroindustrializados. Ele é técnico em agropecuária e administrador com ênfase em administração rural. O objetivo do selo, segundo o entrevistado, é dar um diferencial à

marca dos produtos agroindustrializados de forma artesanal e que são vendidos tanto nas fazendas de agroturismo, quanto em outros locais do município. Para tanto, foi criada uma lei municipal em 1994, reunindo regras a serem seguidas pelos interessados. Aqueles que não se adequarem às regras não têm o selo. Além de ter um papel controlador da qualidade dos produtos, o selo ainda tem o papel de controlador da quantidade de produtos vendidos por cada produtor, do retorno econômico e do perfil das agroindústrias (artesanal ou não). Apenas têm direito ao selo as agroindústrias artesanais. Segundo o entrevistado, a vigilância apenas cumpre seu papel, não se envolvendo em parcerias.

- Setor de turismo da prefeitura: foi entrevistado o coordenador do setor que relatou estar cursando a faculdade de Administração e Gestão Turística. O mesmo relatou ter trabalhado como gerente comercial e de marketing em uma rede hoteleira, sendo especificamente em um hotel de lazer e um hotel fazenda. Dessa forma, o entrevistado assegurou ter adquirido conhecimento e experiência na atividade turística. Segundo ele, o objetivo do setor de turismo é divulgar a região e o seu papel é de gestor da divulgação. Os parceiros da Secretaria, segundo o entrevistado, são todos os setores e segmentos envolvidos com o turismo em Venda Nova do imigrante.

- **Setor Público Estadual**

- Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper, antiga Emater): foi entrevistada uma extensionista que, segundo os demais entrevistados, tem um papel importante no desenvolvimento do agroturismo em Venda Nova do Imigrante. Sua formação é em Economia Doméstica e, no período da

entrevista, estava fazendo o doutorado. Sua responsabilidade no Incaper é a de capacitar agricultores familiares. Seu conhecimento sobre turismo foi adquirido pela prática e participação no movimento relacionado ao turismo. O objetivo do Incaper, segundo a entrevistada, é fortalecer o homem do campo para o alcance da melhor qualidade de vida. Seus parceiros são o setor de saúde, representado pela vigilância sanitária, a Agrotur, o setor de turismo, o Senar e o Sebrae.

- **Setor privado**

- **Jornal de Venda Nova do Imigrante:** foi entrevistada a proprietária e fundadora do jornal, que tem formação em jornalismo. A entrevistada relatou que o jornal foi fundado na época em que foi iniciado o movimento para o turismo em Venda Nova do Imigrante e foi assim que obteve conhecimento sobre a atividade. O papel do jornal no município é “...**ser mais um agente de desenvolvimento...**”. Ela ressaltou que parcerias são complicadas, na sua visão.

- **Casa da cultura:** a proprietária do jornal é também responsável pela Casa da Cultura que, segundo ela, tem o papel de difundir e complementar a cultura no município. Sua atuação na casa da cultura é independente do setor público e seu quadro de pessoal é formado de voluntários. Segundo ela, a Casa da Cultura também contribui para o agroturismo de Venda Nova do Imigrante, por exemplo, quando cede espaço para realização de festas.

- **Clube dos Dirigentes Lojistas** - foi entrevistado o seu presidente, cujo conhecimento sobre turismo foi adquirido por meio dos encontros e reuniões organizados pela prefeitura e do Conselho de Desenvolvimento da Região Serrana,

realizados em Venda Nova do Imigrante. O entrevistado participa das reuniões como representante do segmento e relatou existir uma certa resistência do pessoal do comércio em se envolver com o turismo, porque **“...não tem uma programação nem comercialmente, nem monetária de investir numa coisa profissional e o investimento é muito pingado...”**.

- **Setor de turismo**

- Segmento transporte: foi entrevistado um atuante no setor de transporte de Venda Nova do Imigrante que atua em qualquer demanda de transporte, no turismo emissivo, no receptivo, etc. O mesmo não começou seu negócio em função do turismo, mas como uma opção. Nas palavras do entrevistado **“...a gente faz tudo, faz algum serviço para o turismo, a gente faz o receptivo, excursões, então, abrange um pouco o turismo...”** Além de atuar no transporte, o entrevistado atua também como guia turístico. Sua capacitação para atuar como guia obtida por meio de cursos ministrados pelo Senac. Segundo o mesmo, seu parceiro é a agência Canaltur apenas, mas todos os agentes do turismo têm conhecimento dos seus serviços.

- Agência de viagens Canaltur: foi entrevistada a proprietária da agência, que tem formação em turismo, trabalhou na secretaria de turismo antes existente e em algumas associações no município. O objetivo da agência, segundo a entrevistada, é **“...dar as melhores informações possíveis, de mostrar a nossa região para os turistas e qualquer outro interessado em Venda Nova do Imigrante...”**. Seu papel é de intermediária e, por isso, tem que buscar parceiros em todos os setores e segmentos, envolvidos com o turismo, principalmente os proprietários rurais, o transporte. Segundo

a entrevistada, “... **no turismo a gente depende de todas as áreas...**”. Mas, dentre os parceiros, ela observa as suas características em termos de serviços prestados. Aqueles que prestam os melhores serviços, “...**que agradam mais os turistas...**”, com certeza são os selecionados, mas, segundo ela, “...**não significa que a gente não use todo o serviço. A gente dá prioridade para quem trabalha melhor e tem maior aceitação...**”.

- Hotel Alpes: foi entrevistado um dos proprietários do hotel que, segundo os demais entrevistados, tem papel importante por atuar no turismo desde o início. É formado em agronomia e tem mestrado. Seu envolvimento com o turismo ocorreu quando a mesma supriu uma necessidade do hotel em relação a uma posição de gerente. A partir daí, a equipe do hotel, formada por familiares, iniciou um movimento na busca de entretenimentos a serem oferecidos para os seus hóspedes. Os objetivos do hotel passaram a ser satisfazer às necessidades dos turistas, obter retorno econômico satisfatório e contribuir para o desenvolvimento do município. Segundo a entrevistada, seus parceiros são o Agrotur, os proprietários rurais envolvidos com o agroturismo, o Sebrae, o Incaper, a prefeitura, os restaurantes, o comércio em geral e “...**apesar de eu considerar que eles agem muito pouco no sentido de que não colocam, falam muito que o turismo é importante, mas, na hora de colocar coisas que já foram identificadas em planejamento estratégico em foco ...**”.

- **Setor rural**

- Sítio Boa Vista: foi entrevistado um dos seus proprietários. O sítio tem 40 hectares e produz abacate, milho, feijão, uva e mexerica e também fábrica vinho. A

mão-de-obra é familiar. Há quatro anos a família atua na atividade do agroturismo e o que fez com que eles se envolvessem foi, segundo suas próprias palavras, “**...a gente viu uma opção a mais para divulgar o nosso produto...**”, no caso, o vinho que gera renda na propriedade. Conforme o entrevistado, nenhum deles tem conhecimento sobre turismo e o que eles oferecem para o turista é o vinho e a forma de vida deles. Para atuar no agroturismo, houve a necessidade de se realizar alguns investimentos na propriedade, nas instalações da fábrica de vinho e também para receber o turista. O objetivo do entrevistado em relação à atividade turística é continuar aumentando esse investimento para atender melhor o turista. Segundo ele mesmo relatou: “**...a gente queria ampliar a propriedade, pra aumentar o turismo. A gente já pensou um pouquinho em fazer assim um, não digo um restaurante, um lugar pra ter um tira-gosto, um lugar pra pessoa chegar tomar uma garrafa de vinho ali, comendo um tira-gosto...**”. O papel dele no movimento para o desenvolvimento do agroturismo de Venda Nova do Imigrante é o de “**...trabalhar para melhorar o agroturismo...**”. São considerados parceiros, para o entrevistado, o Incaper, a Tia Cila, o sítio Descanso e a Agrotur, que tem uma loja para vender os produtos produzidos nas propriedades de agroturismo e que são do meio rural. Além desses, são parceiros o restaurante Monte Garapa e a padaria Visconde, que são do setor comercial.

- Centro de Desenvolvimento do Agroturismo (Agrotur): foi entrevistado o presidente que relatou que o centro foi fundado em 1991 por cinco agentes, com o objetivo de agregar valor ao produto rural. Aquela época ficou marcada pelo início das atividades de agroturismo no município. O objetivo do Centro é o de fortalecer os agentes do meio rural em relação a atividade. Seu papel é o de fiscalizar os serviços

prestados por cada agente envolvido para garantir a qualidade do agroturismo do município e preservar a cultura italiana. Segundo o entrevistado, os parceiros do Centro são o Sebrae, a Rede Gazeta e a prefeitura na conservação das estradas.

- **Produtos artesanais (alimentos) Tia Cila:** foi entrevistada a proprietária da agroindústria artesanal, que relatou ter iniciado na atividade de turismo por causa de sua produção de produtos artesanais, como bolos, rosquinhas, etc. Começou vendendo em feiras e, atualmente, vende sua produção em casa, na loja do Agrotur, além de enviar alguma quantidade para Vitória, capital do estado. Quanto a possuir conhecimento sobre turismo, a mesma afirmou que nunca fez nenhum curso, nem em relação à preparação de seus produtos, nem sobre turismo. Seus parceiros são a Agrotur e os demais proprietários envolvidos com a atividade de agroturismo de Venda Nova do Imigrante.

- **Fazenda Espírito Santo:** foi entrevistado um dos proprietários da fazenda, que foi o pioneiro e forte atuante na organização da atividade de agroturismo em Venda Nova do imigrante. A produção da fazenda é de café, abacate, milho e feijão. O objetivo dos proprietários, segundo o entrevistado, é ter mais uma alternativa de renda, não apenas para eles, mas também para todo o município. O papel dele em particular é **“...ajudar a liderar isso, fomentar e tentar ser o horizonte e é assim que as pessoas acabam me vendo...”**. Em relação a parcerias, o entrevistado afirmou que todos são parceiros em Venda Nova do Imigrante. O espírito associativista é forte no município e, nas palavras do entrevistado **“...a visão que se tem aqui é que o segmento e total...”**.

- Fazenda Saúde: foi entrevistado um dos seus proprietários que relatou ter na fazenda as atividades de agricultura de subsistência, o reflorestamento e, ainda, um restaurante relacionado ao agroturismo. Seu conhecimento sobre o turismo foi adquirido por meio de viagens e cursos e o seu objetivo em relação ao turismo é o de continuar crescendo. Segundo o entrevistado, para atuar com o agroturismo em Venda Nova do Imigrante, ele e seus sócios buscam a parceria de todos os agentes do setor rural, pois **“...se não tiver a união, não cresce...”**. Além deles, existem parcerias com o Agrotur, a prefeitura, o Incaper, a Embratur, a prefeitura de Vitória, o comércio, além de outros.

- Fazenda Lorenção: foi entrevistado o proprietário da fazenda que relatou que as atividades da fazenda são a produção de subsistência, de café, de frutas, a agroindústria artesanal e o agroturismo com mão-de-obra totalmente familiar. O agroturismo foi iniciado em função da sua produção de “socol”, que é um embutido de carne de porco produzido de forma artesanal seguindo a tradição italiana. Para adquirir conhecimento sobre a atividade turística, sua esposa fez os cursos ministrados pelo Sebrae no município. Segundo o entrevistado, sua esposa tem papel importante na nova atividade, tanto na produção do “socol”, quanto na recepção do turista. Seu parceiro é a Agrotur apenas.

- Sítio Sossai Altoé: foram entrevistados dois proprietários do sítio que relataram produzir na propriedade o café com qualidade premiada, cana-de-açúcar, cachaça, vinho e agroturismo. A mão-de-obra atuante é formada pelos membros da família. O conhecimento sobre o turismo foi adquirido por meio da prática, cursos, leituras, reportagens de televisão e visitas a propriedades atuantes na atividade. O

objetivo dos entrevistados, nas palavras deles, é: **“...mostrar que tem jeito de uma pessoa que tem um terreno, que tem toda dificuldade que a gente enfrenta em relação à política e legislação, que apesar disso, a gente tem inteligência pra mostrar que tem condição dela fazer uma coisa dar certo e ainda sobressair...”**. Em relação a parcerias, os entrevistados citaram os proprietários rurais, o Agrotur e a Agência de Viagens Canaltur.

- Sítio Descanso: foi entrevistado um dos seus proprietários que relatou que no sítio existem as atividades de produção de subsistência, de cana-de-açúcar, de leite, agroindústria artesanal e o agroturismo com mão-de-obra familiar. Da cana-de-açúcar são produzidos o melado e a cachaça; do leite são produzidos queijos, iogurte e ricota. Eventualmente, são fabricados também biscoitos, pães e doce de leite. O agroturismo foi introduzido na propriedade como uma forma alternativa de renda e, segundo o entrevistado, o conhecimento para isso foi adquirido, por todos eles, por meio de cursos que passaram a ser ministrados na cidade a partir de 1994, quando foi fundada a associação Agrotur. Seu objetivo em relação ao agroturismo, no início, era, nas palavras dele **“...uma nova fonte de renda para melhorar a qualidade de vida da gente, hoje, é só se manter, ter qualidade de vida. Nós não temos aquele orgulho de crescer, a gente quer manter, produzir, transformar e vender pro turismo...”**. Os agentes considerados parceiros pelo entrevistado são o Sebrae, o Incaper, o Senar, o Senai, a prefeitura e o governo do estado.

6.5.4 Característica dos relacionamentos e estratégias de cooperação

Em relação às estratégias adotadas e estabelecidas entre os agentes do setor público e privado para o turismo, foram identificados em Venda Nova do Imigrante:

► **TRANSAÇÕES:**

- Freqüência das transações entre os setores público e privado teve um período em alta, segundo os entrevistados, mas que caiu e quase não existe mais. O que tem ocorrido são apenas transações individualizadas em cada setor. No caso dos agentes do setor público, a freqüência tem sido alta em relação à modalidade de turismo de aventura e, no caso do setor de turismo no espaço rural, a freqüência tem sido alta em relação ao agroturismo. O encontro dos setores acontece durante a realização das festas anuais, as quais envolvem a todos. Em Venda Nova do Imigrante, o voluntariado e o espírito associativo são muito fortes e tais características superam os conflitos existentes quando há a necessidade do envolvimento de todos. Segundo os entrevistados, são características da cultura italiana.
- Pressupostos comportamentais: segundo os entrevistados de cada setor em Venda Nova do Imigrante, o perfil dos agentes é o coletivista por tradição. No entanto, entre os envolvidos tanto com o agroturismo como com o setor urbano, existe um conflito de interesses, o qual frustra os relacionamentos. Mas, em momento algum foi mencionada a existência de comportamento oportunista.

- Regras estabelecidas: a regra formal existente no município é relacionada à produção dos produtos industrializados nas agroindústrias. Em relação ao comportamento de cada agente, cada um tem a liberdade de chamar a atenção dos demais.
- Especificidade do ativo: Venda Nova do Imigrante está sendo considerado o município pioneiro no agroturismo. Em função disso, existe uma certa preocupação, entre os agentes dos setores privado e público, em manter essa imagem. No entanto, não existe relação forte e um entendimento claro do papel de cada um em relação ao turismo. O que foi observado é que existe um grande conflito entre os setores urbano e rural.

Diante de tal quadro e considerando as informações dos itens 6.5.2 e 6.5.3, pode-se afirmar que o tipo de estratégia que envolve os setores público e privado em Venda Nova do Imigrante é o de alianças competitivas, por haver um alto potencial de conflito entre os agentes e por haver uma integração organizacional elevada (Figura 58).

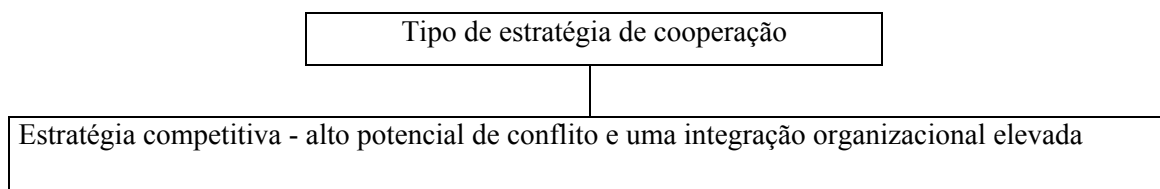


FIGURA 58. Tipo de estratégias de cooperação em Venda Nova do Imigrante, ES.

Fonte: Adaptada pela autora de YOSHINO & RANGAN (1996) APUDE OLIVEIRA (2002).

6.5.5 Análise dos procedimentos de coordenação

Na análise da coordenação, foram avaliados os procedimentos organização, controle, orientação e comunicação (Figuras 59 e 60).

A coordenação do turismo no município, considerando o produto turístico Venda Nova do Imigrante, unindo o território urbano e o rural em um único território turístico, não estava acontecendo satisfatoriamente, segundo os entrevistados, na época da pesquisa. O problema, segundo relatos, é a não atuação do COMTUR, a ausência dos articuladores centrais do movimento e a resistência existente entre os agentes dos setores público e rural em atuarem unidos.

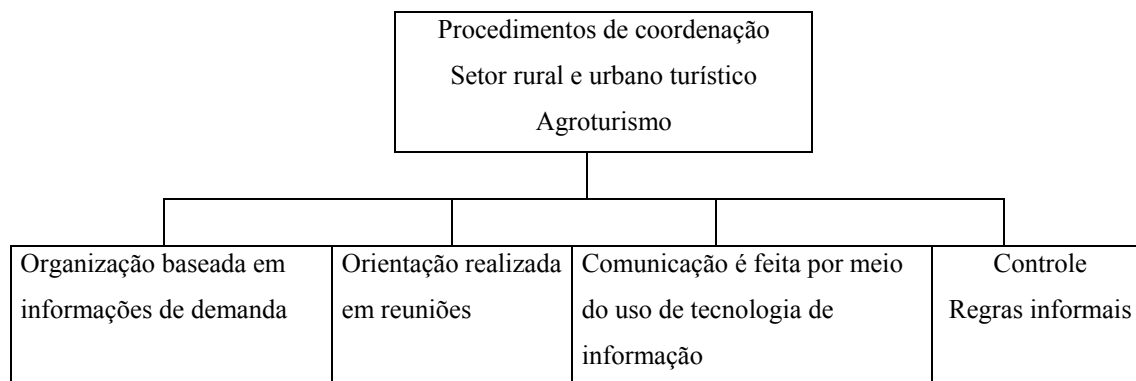


FIGURA 59. Coordenação do potencial cluster turístico rural/urbano de Venda Nova do Imigrante, ES.
Fonte: elaborada pela autora.

Pela ausência dos articuladores centrais e a inexistência de um novo agente no papel de coordenador do turismo em Venda Nova do Imigrante, percebeu-se que a organização entre os setores público e privado para o turismo está ocorrendo de forma individualizada. Cada setor coordena os seus segmentos e, neste sentido, existe um empenho forte. Segundo os entrevistados, não existe um agente que possa fazer o papel de coordenador, unindo os setores.

Nas palavras de um dos entrevistados, “...**falta um animador...**”, “...**falta um coadjuvante...**”, “...**um cara que vai propiciar esses encontros, ficar no pé para acontecer porque nós, quem é empresário, está olhando para o próprio umbigo e se você dedicar à atividade, você acaba deixando seu negócio...**”. Tal fator tem restringido as ações para o turismo em um só território. Em decorrência disso, os agentes interessados tornam-se descrentes em relação à necessidade de se unirem.

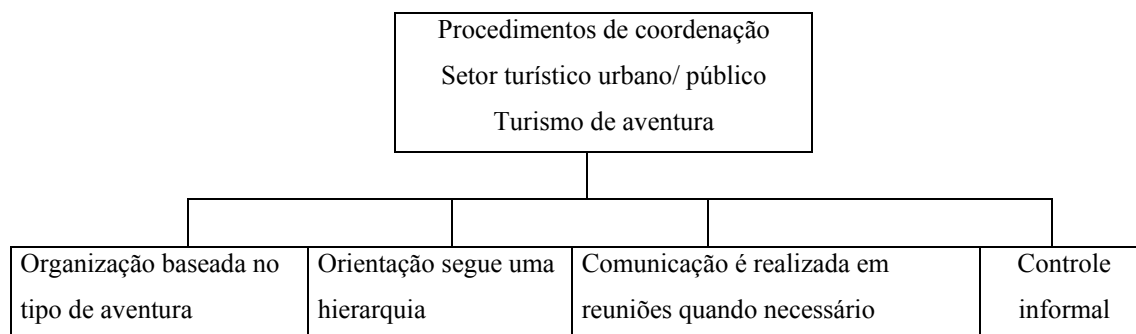


FIGURA 60. Coordenação do potencial cluster turístico urbano/público de Venda Nova do Imigrante, ES.

Fonte: elaborada pela autora.

6.5.6 Estratégia de agrupamentos e estágio de evolução do potencial cluster turístico

Na análise da estratégia de agrupamento, considerando a tipologia cluster, foram avaliadas informações dos itens 6.5.1, 6.5.2, 6.5.3, 6.5.4 e 6.5.5 que indicaram o estágio de evolução do cluster turístico de Venda Nova do Imigrante (Figura 61). Neste município, pôde-se observar que há concentração geográfica, existem os atrativos turísticos, cultura associativa, mas não está existindo alinhamento entre os interesses e associação entre os setores público e privado, o que vem comprometendo a coordenação global.

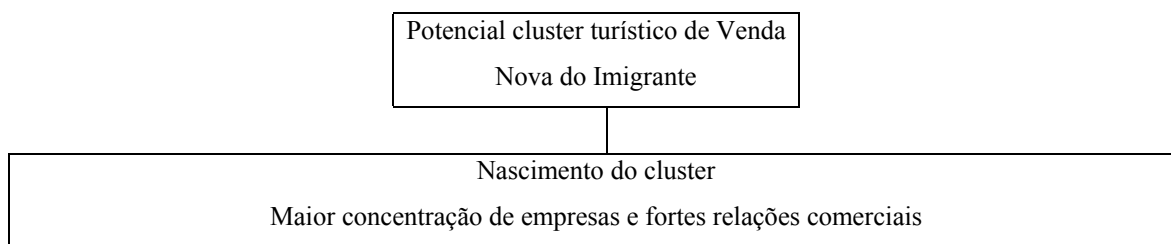


FIGURA 61. Estágio de evolução do potencial cluster turístico de Venda Nova do Imigrante, ES.
Fonte: Adaptada pela autora de EURADA (1999) apud CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

Dessa forma, pode-se dizer que o cluster turístico de Venda Nova do Imigrante encontra-se na fase do segundo quadrante de seu ciclo de vida, ou seja, na fase nascimento do cluster, por apresentar maior concentração de empresas e fortes relações entre os setores e seus segmentos.

6.5.7 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

Foram avaliadas os impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento como econômicos, sociais e ambientais, além da variável cultural, conforme Figura 62 e identificados programas de desenvolvimento como um plano de sistema social com vistas à melhoria de qualidade de vida da população no longo prazo. A investigação dessas variáveis baseou-se em dados primários, obtidos por meio das entrevistas realizadas com agentes envolvidos com a atividade de turismo no espaço rural, além das observações em cada local visitado.

Segundo os entrevistados, as variáveis relacionados à atividade de turismo em Venda Nova do Imigrante, especificamente a econômicos, têm contribuído para melhorar a qualidade de vida.

No caso da variável ambiental, um dos entrevistados relatou que foi feito um estudo pela Embrapa, o qual mostrou que as águas utilizadas nas propriedades de agroturismo têm um índice de contaminação aceitável. Com o turismo, em consenso, as

práticas têm sido para a preservação. O próprio turista é o controlador do meio ambiente. Outros entrevistados afirmaram que o problema ambiental está relacionado às práticas agrícolas, com o uso desinformado de agrotóxicos, mas que já existem trabalhos de prevenção e recuperação. Depois que o agroturismo foi implantado, houve uma maior preocupação com a aparência, tanto da cidade quanto das propriedades envolvidas.

Em relação à variável social, todos os entrevistados afirmaram que a atividade de turismo gerou qualidade de vida no município. Ela gerou empregos, gerou conhecimento pela troca que ocorre entre os turistas e os agentes da recepção e, nas palavras de alguns entrevistados, “...a gente está aumentando as amizades por esse Brasil afora todo...”, “...o agroturismo é uma escola, porque sempre chega alguém e fala uma coisinha, é uma troca de informações...”.

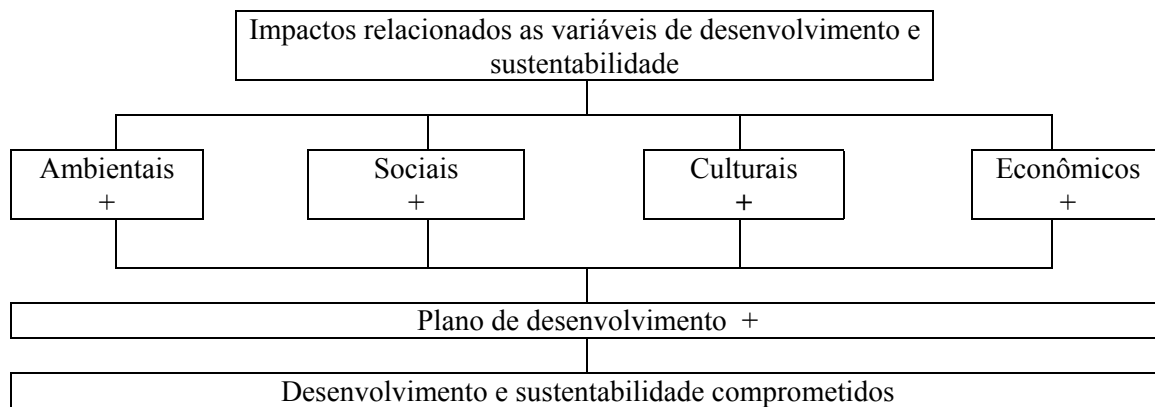


FIGURA 62. Impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade em Venda Nova do Imigrante, ES.

Fonte: elaborada pela autora.

Sobre a variável cultural, todos os entrevistados afirmaram que a cultura italiana, a família de Venda Nova do Imigrante, o espírito associativista e o voluntariado, que são características com compõem o perfil dos cidadãos daquela

cidade, estão cada vez mais preservados e fortalecidos. Nas palavras de um dos entrevistados, “... a família aqui é forte e com a introdução do turismo a gente poderia ter estragado tudo aqui, mas isso não aconteceu...”. No entanto, na visão do outro entrevistado, o voluntariado que prevalece no município, às vezes, torna-se uma característica negativa porque “... chega a um ponto que você não consegue exigir um nível de profissionalismo; poucas pessoas fazem coisas que elas não são específicas na área. Então, chega um ponto que isso começa a emperrar...”.

No entanto, esses aspectos são os pilares do desenvolvimento turístico de Venda Nova do Imigrante e, se a condução para o profissionalismo não for bem realizada, eles podem ser descaracterizados. Essa é a grande polêmica e o dilema porque passa o município.

A situação da gerencial do turismo em Venda Nova do Imigrante está resumida na Figura 63.

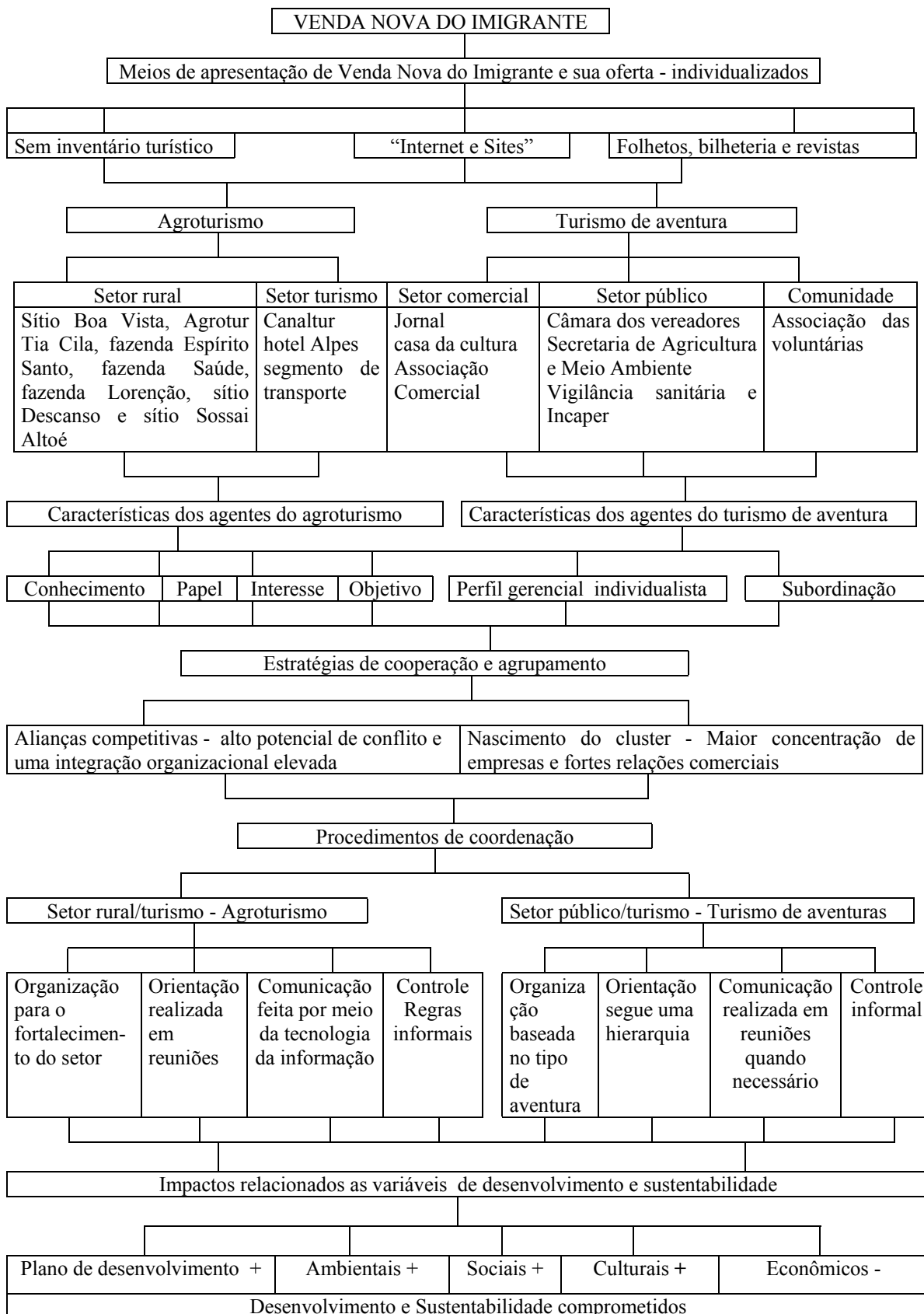


FIGURA 63. Gestão do potencial cluster turístico de Venda Nova do Imigrante, ES.
Fonte: Elaborada pela autora.

6.6 Avaliação do modelo analítico

O modelo analítico proposto mostrou ser capaz de salientar os fatores limitantes da gestão integrada da atividade de turismo em locais com perfil rural. Cada passo proposto no modelo é analisado a seguir:

- Passo 1: Identificação e análise dos meios de apresentação do local e sua oferta;
- Passo 2: identificação dos agentes envolvidos na atividade de turismo;
- Passo 3: Identificação e análise do processo de seleção dos parceiros;
- Passo 4: Identificação e análise das características dos relacionamentos e estratégia de cooperação;
- Passo 5: Identificação e análise dos procedimentos de coordenação;
- Passo 6: identificação do estágio de evolução do cluster turístico;
- Passo 7: Identificação e análise dos impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade;
- Passo 8: feedback.

Passo 1: Meios de apresentação do local e sua oferta

O objetivo do passo 1 é o de verificar como o local e sua oferta turística são apresentados. Esse primeiro passo é o ponto de partida, uma base importante para providenciar uma visão geral do local, sua vantagem comparativa e o indicativo do comportamento dos agentes, se cooperativo ou individualista em relação à gestão da atividade.

Pelos resultados, os quais o modelo analítico foi capaz de evidenciar nos cinco locais, Bonito, Lages, São Carlos, Carrancas e Venda Nova do Imigrante, foi possível construir os cenários turísticos. Por meio das entrevistas, pode-se verificar, em cada município, a existência ou não de um inventário turístico, se o mesmo foi elaborado em conhecimento partilhado entre os agentes dos setores público e privado e, contemplando os territórios urbano e o rural.

Em Bonito, foi possível identificar as informações sobre sua história e sobre a oferta turística em seu “site” que apresenta informações que são constantemente atualizadas. Tais informações são gerenciadas pelo COMTUR e têm como base dados reais e precisos obtidos por meio de inventário turístico (Figura 64).

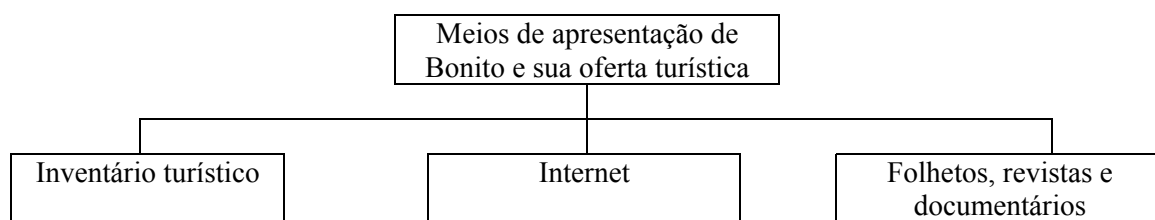


FIGURA 64. Meios de apresentação de Bonito, MS e sua oferta turística.

Fonte: elaborado pela autora.

Nos outros municípios, Lages, São Carlos, Carrancas e Venda Nova do Imigrante, o modelo foi capaz de identificar situações diferentes.

Nos municípios Lages e São Carlos, foi identificado um inventário turístico, no entanto não foi possível obtê-lo e as informações dos inventários ainda não haviam sido apresentadas nos seus “sites”. Dessa forma, as pesquisas nos “sites” de Lages e São Carlos apresentam informações de forma geral sobre os municípios e, dentre elas, estão as informações sobre o turismo (Figura 65).

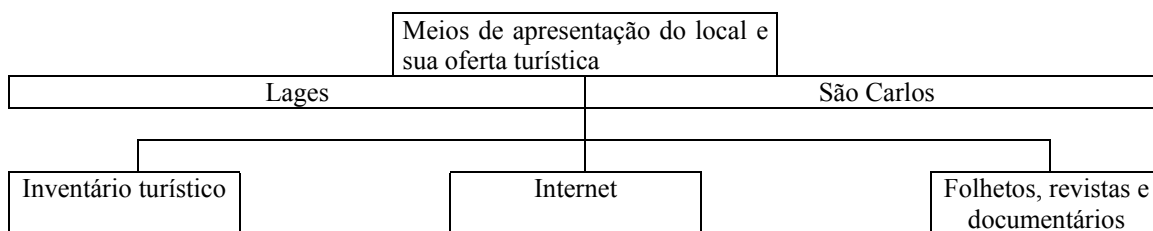


FIGURA 65. Meios de apresentação da oferta turística de Lages, SC e São Carlos, SP.

Fonte: elaborada pela autora.

Nos municípios de Carrancas e Venda Nova do Imigrante, o modelo permitiu verificar a não existência de inventário turístico. Existem “sites”, “folders”, revistas e documentários, mas realizados com base em informações gerais. Assim, como em Lages e São Carlos, o modelo indicou que as informações são apresentadas de forma geral. (Figura 66).

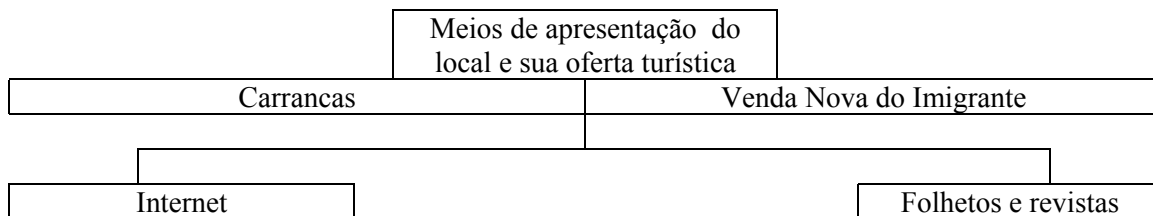


FIGURA 66. Meios de apresentação da oferta turística de Carrancas, MG e Venda Nova do Imigrante, ES.

Fonte: elaborada pela autora.

Passo 2: Agentes envolvidos com a atividade de turismo

O objetivo do segundo passo é o de identificar os agentes envolvidos com o turismo. O modelo, nesse passo, mostrou-se capaz de identificar os agentes de todos os setores, envolvidos com o turismo em cada local estudado, a organização de cada um deles, facilitando, assim, os futuros passos e suas respectivas análises.

Em Bonito, pôde ser identificado cada agente envolvido com a atividade de turismo, seja do setor público e privado, rural e urbano, além da organização gerencial, existente entre os mesmos, que revelou-se cooperativa. Existe um território

turístico formado e um produto turístico Bonito. A Figura 67 apresenta uma distribuição dos agentes envolvidos com o turismo em cada setor.

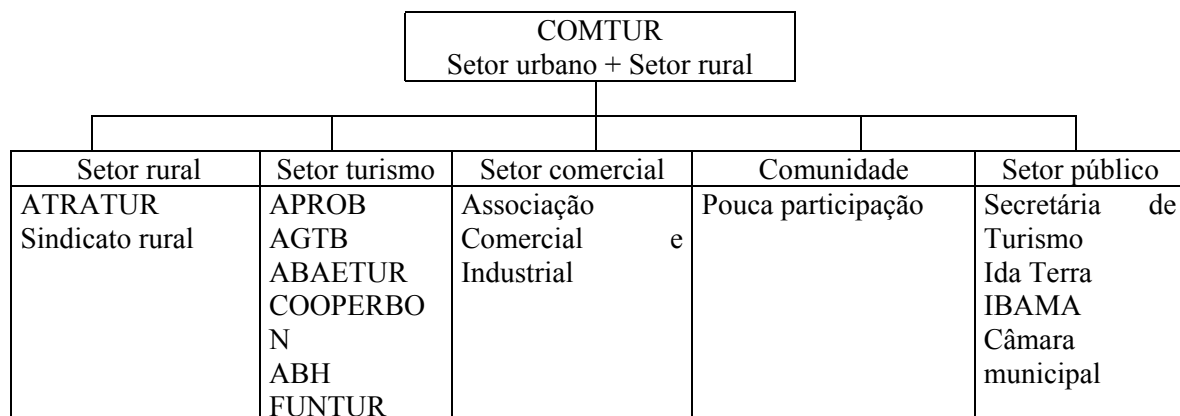


FIGURA 67. Agentes envolvidos com o turismo de Bonito, MS.

Fonte: elaborada pela autora.

Cada setor e seus segmentos têm seus representantes ou um conselheiro no Conselho Municipal de Turismo.

Em Lages, o modelo mostrou uma outra forma organizacional, um outro cenário. Foi possível identificar os agentes envolvidos, mas uma organização gerencial individualizada entre os setores urbano e rural, comprometendo a formação de um território turístico e oferta de um produto Lages. Em Lages, foram identificadas duas modalidades principais de turismo que são o turismo rural e o turismo de eventos, como é mostrado na Figura 68. No turismo rural estão envolvidos os agentes dos setores rural e turístico e no turismo de eventos estão os agentes do setor público e comercial.

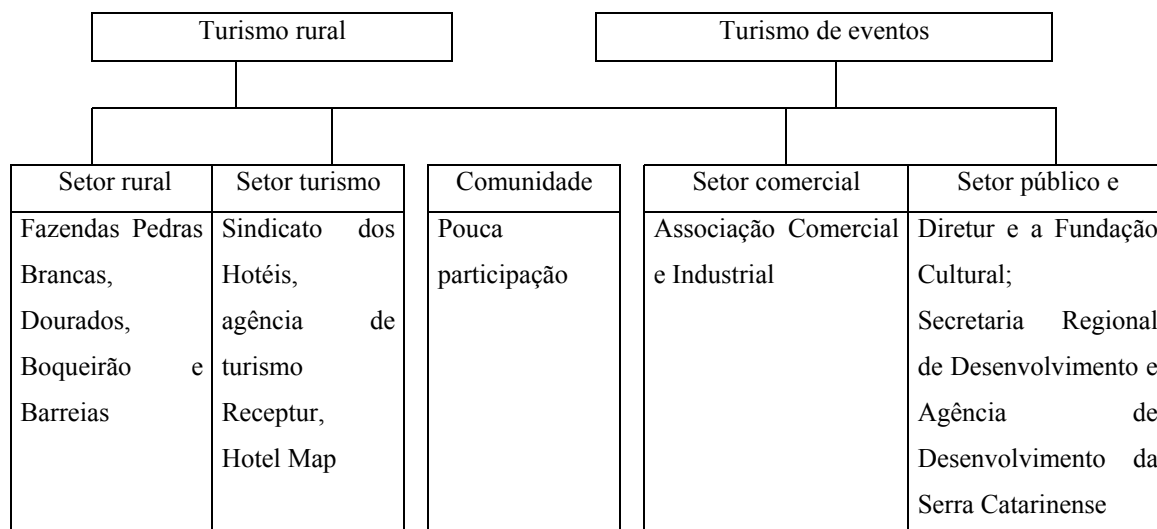


FIGURA 68. Agentes envolvidos com o turismo em Lages, SC.

Fonte: elaborada pela autora.

Em São Carlos, pôde-se verificar que existe um movimento em prol do turismo, envolvendo agentes dos setores público e privado, rural e urbano. No entanto, é um movimento que não apresenta uma forma organizacional preparada para receber turistas (Figura 69).

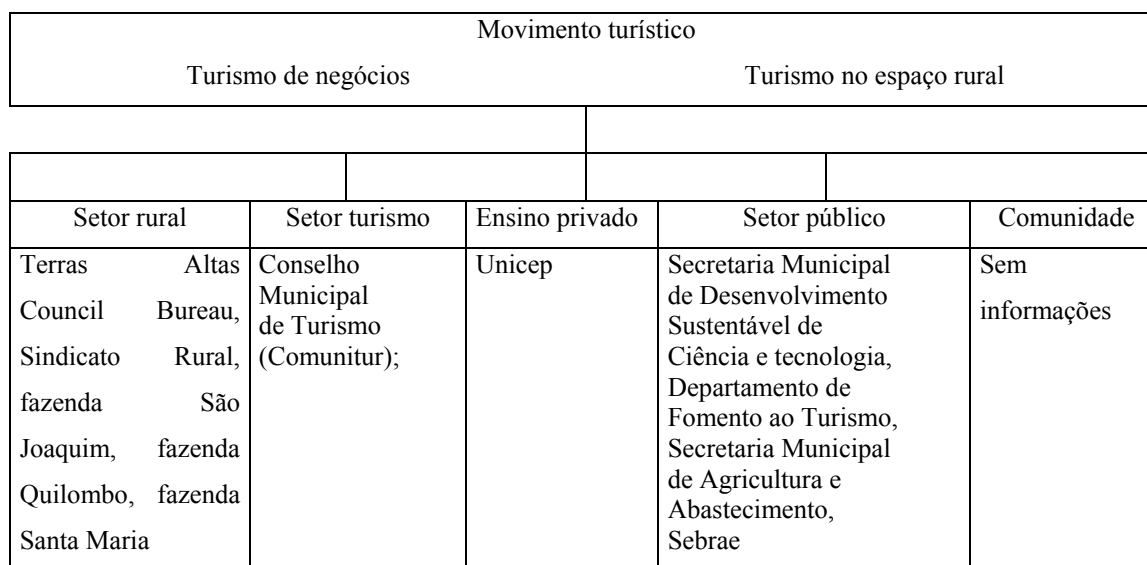


FIGURA 69. Agentes envolvidos com o turismo em São Carlos, SP.

Fonte: elaborada pela autora.

Existe conhecimento sobre um número significativo de chegada de potenciais turistas em São Carlos, identificados por meio de uma pesquisa realizada pela professora Beatriz Lages em 2004, os quais poderiam ser explorados, mas que ainda não o foram. Em função desse estudo, está havendo no município um maior movimento, discussões e tentativas de organização, por parte dos agentes.

Em Carrancas, um município atuante no turismo no espaço rural, o modelo permitiu identificar os agentes nos setores público e privado, urbano e rural, mas, mostrou que o município ainda não tem uma organização formada ao atendimento ao turista, apesar do grande número de turistas que passam por lá (Figura 70). Existem os bens, mas, em relação aos equipamentos e serviços turísticos e a infra-estrutura de apoio, existe muito a se fazer. Quanto ao relacionamento dos agentes, os mesmos têm atuado informalmente e individualizadamente.

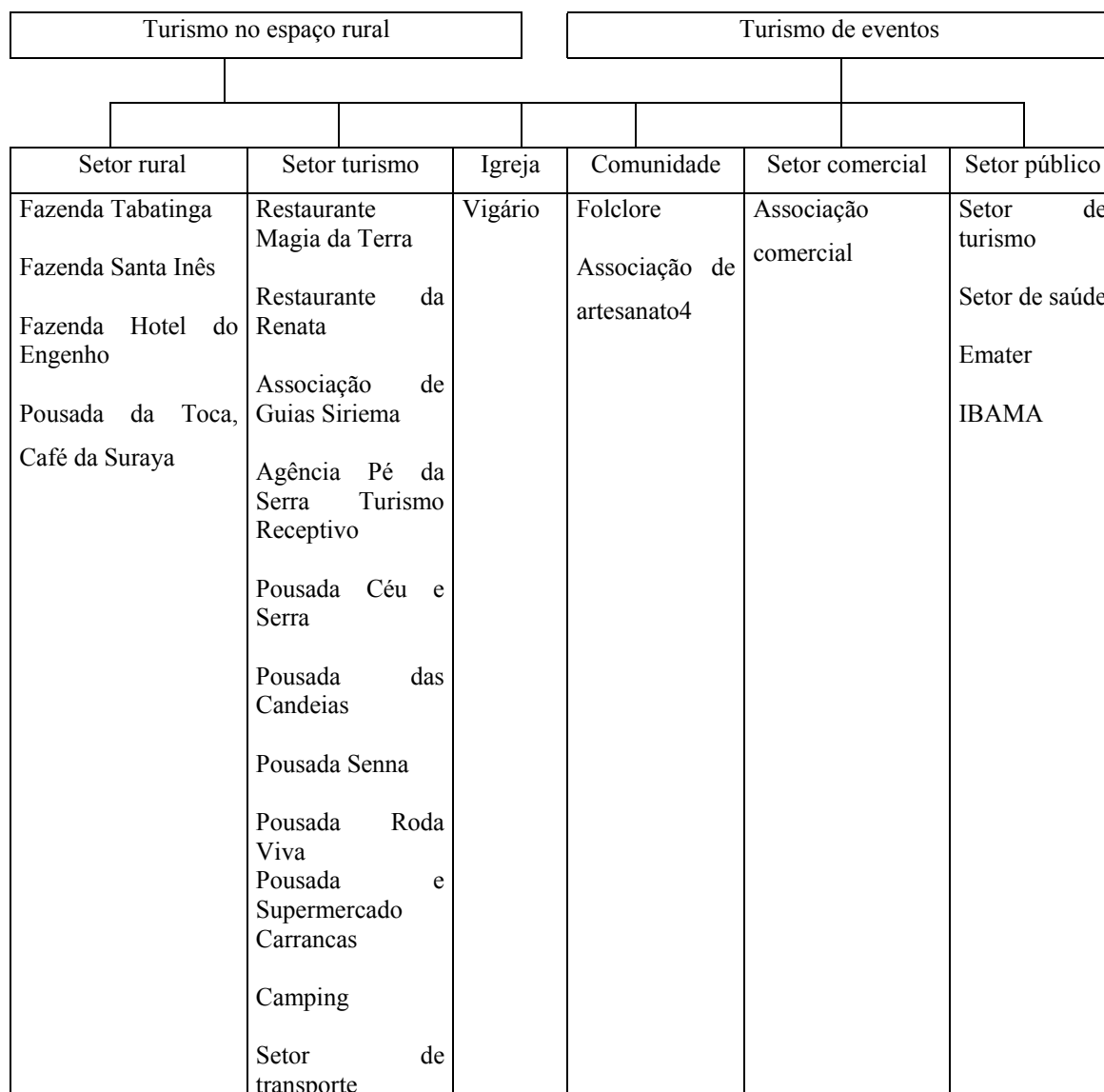


FIGURA 70. Agentes envolvidos com o turismo em Carrancas, MG.

Fonte: elaborada pela autora.

Em Venda Nova do Imigrante, um município atuante no agroturismo e turismo de aventuras, o modelo também foi capaz de identificar os agentes nos setores público e privado, urbano e rural e mostrar que o município ainda não tem uma organização gerencial formada e um território turístico formado no que diz respeito ao produto turístico Venda Nova do Imigrante. No município existem os bens, mas, em relação aos equipamentos e serviços turísticos e a infra-estrutura de apoio, existe muito

a se fazer. Em relação aos agentes, os mesmos têm atuado de maneira formal, no entanto, individualizada, como mostra a Figura 71.

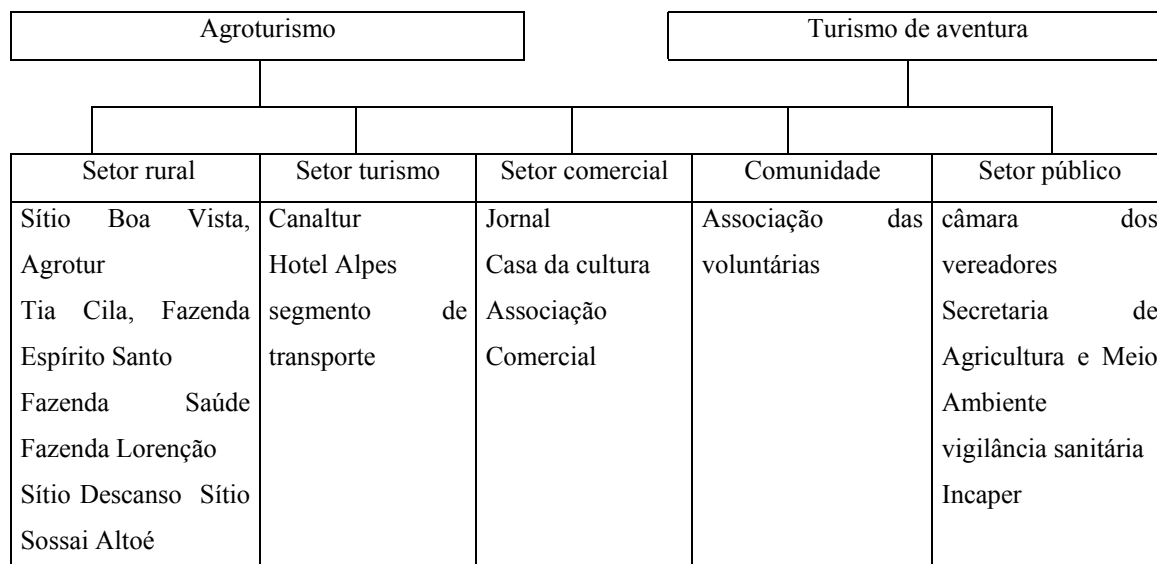


FIGURA 71. Agentes envolvidos com o turismo em Venda Nova do Imigrante, ES.

Fonte: elaborada pela autora.

Passo 3: Processo de seleção dos parceiros

O objetivo deste terceiro passo é o de conhecer a forma pela qual os agentes escolhem seus parceiros. Para tanto, verifica-se a existência de alinhamento, entre os agentes, considerando as seguintes variáveis: o conhecimento, o papel, o interesse, o perfil gerencial e o objetivo em relação à atividade de turismo em cada local estudado. O alinhamento entre essas informações acontece quando as variáveis, citadas convergem.

O modelo mostrou ser capaz de identificar, em cada município, tais variáveis e, nas entrevistas, outras variáveis foram citadas por alguns entrevistados, tais como: necessidades, poder de influência, impactos das exigências e legitimidade das

relações. Um resumo das informações identificadas pelo modelo em cada município encontra-se na Figura 72.

Características dos agentes							
Municípios	Conhecimento	Papel	Interesse	Objetivo	Perfil gerencial	Poder de influência	Subordinação
Bonito		X	X	X	X	X	
Lages		X	X	X			X
São Carlos		X	X	X			X
Carrancas		X	X	X		X	X
Venda Nova do Imigrante		X	X	X		X	X

FIGURA 72. Características dos agentes envolvidos com o turismo.

Fonte: elaborada pela autora.

Em todos os casos, a característica conhecimento formal foi a que não se apresentou importante na seleção de parceiros por ser, segundo os entrevistados, fácil de ser adquirido com a prática. As variáveis papel, interesse e objetivo foram indicadas, em todos os casos, como sendo importantes, pois, apenas com a convergência das mesmas, puderam-se alcançar vantagens no longo prazo com menos conflitos.

O perfil gerencial não foi uma variável citada em todos os casos, a não ser em Bonito. Pela forma organizacional existente no município de Bonito para a gestão do turismo, não existe espaço para os individualistas. Quem atua com esse perfil está desrespeitando as regras e, naturalmente, está fora do jogo.

Nos outros municípios, o perfil gerencial não aparece como importante e, segundo os entrevistados, dependendo da necessidade de cada um, pode-se adequar a um estilo ou outro. No entanto, na teoria, a transição entre uma e outra modalidade de perfil gerencial resulta em uma lacuna entre as gestões, dando margem a conflitos e

incompreensão, ameaçando e desencorajando o pessoal em seus projetos e planos de ação. E é o que realmente está acontecendo nos municípios Lages, São Carlos, Carrancas e Venda Nova do Imigrante.

Como foi mencionado, o modelo permitiu a identificação de outras variáveis, tais como: poder de influência e subordinação. Em Bonito, Carrancas e Venda Nova do Imigrante, a variável poder de influência foi mencionada referindo-se aos produtores rurais proprietários de locais turísticos mais demandados de cada município.

Em relação à variável subordinação, esta foi identificada nos municípios de Lages, São Carlos, Carrancas e Venda Nova do Imigrante. Essa subordinação está relacionada aos funcionários do poder público que, segundo eles, estão apenas exercendo suas funções.

Passo 4: Característica dos relacionamentos e estratégias de cooperação

O objetivo deste quarto passo é o de identificar e avaliar, entre os agentes, aspectos referentes ao relacionamento, organização e administração das transações que permitirão a identificação do tipo de estratégia de cooperação existente entre os mesmos. Informações obtidas nos passos 2 e 3 são importantes.

O modelo foi capaz de identificar, em cada município, as características dos relacionamentos ou das transações existentes entre os agentes envolvidos com o turismo e o tipo de estratégia existente entre eles. A Figura 73 resume as características das transações, com base em Williamson (1985).

Apresentando uma breve avaliação dos resultados, os quais o modelo foi capaz de identificar, verifica-se que, em Bonito, Lages e Venda Nova do Imigrante, a especificidade dos ativos está relacionada à marca, ao nome e a reputação no mercado

turístico construída por cada um. Bonito tem a marca “ecoturístico”, que é conhecido internacionalmente. Lages tem a marca “turístico rural” e é conhecida como o “berço do turismo rural”. Venda Nova do Imigrante tem a marca “agroturismo”, já estabelecida e conhecida.

No caso de São Carlos, não foi identificada esta variável, por não haver uma organização formada para o turismo, considerando um produto turístico São Carlos. O que existe, como já mencionado, é um movimento para o turismo em sua fase inicial.

No caso de Carrancas, o modelo revelou uma outra situação. Em Carrancas, a especificidade dos ativos está relacionada à especificidade temporal. Existe, neste município, uma preocupação significativa com o meio ambiente. O produto Carrancas é a natureza e a eventual perda de sua qualidade por meio da atividade de turismo no espaço rural pode ocorrer com o tempo.

No caso das demais informações, apresentadas na figura 73, verifica-se que em Bonito existe uma frequência das transações entre os setores alta, existem regras e contratos formais a serem seguidas. Mesmo assim, existe, segundo os entrevistados, assimetria de informações e comportamento oportunístico entre os agentes que é difícil de ser controlado.

Nos municípios de Lages e Carrancas, a frequência das transações entre os setores é baixa, as regras e contratos são informais e, ainda, existe, segundo os entrevistados, assimetria de informações e comportamento oportunístico. Por fim, no caso de São Carlos e Venda Nova do Imigrante, o cenário tem uma variação em relação soa demais. A frequência das transações entre os agentes nesses municípios é baixa, em relação a assimetria de informações e comportamento oportunístico, em São Carlos que

não existe uma organização, não são percebidos e, em Venda Nova do Imigrante segundo os entrevistados, não existe. Em relação as regras e os contratos, em São Carlos não existem e em Venda Nova do Imigrante são informais.

Características dos relacionamentos ou transações					
Transações público/privado urbano/rural	Bonito	Lages	São Carlos	Carrancas	Venda Nova do Imigrante
Especificidade dos ativos	Marca Bonito Ecoturismo	Marca Lages Turismo Rural	Inexistente Negócios	Temporal Meio ambiente Turismo no espaço rural	Marca Venda Nova do Imigrante Agroturismo
Frequência das transações	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Incertezas	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
Pressupostos comportamentais	Assimetria de informação oportunismo	Assimetria de informação oportunismo	Inexistente	Assimetria de informação oportunismo	Inexistente
Regras estabelecidas	Lei695/95 Acordo de cavalheiros	Informais	Inexistentes	Informais	Formais
Contratos	Formais	Informais	Inexistente	Informais	Informais

FIGURA 73. Características dos relacionamentos/transações.

Fonte: elaborada pela autora.

Avaliando as estratégias, de acordo com YOSHINO & RANGAN (1996) apud Oliveira (2002), são considerados pelo modelo analítico:

- potencial de conflito: na divisão dos benefícios da aliança e relacionado aos objetivos táticos e estratégicos entre as empresas envolvidas;

- extensão da integração – refere-se à quantidade de áreas funcionais e níveis funcionais envolvidos, bem como à intensidade da integração.

Em cada município, o modelo foi capaz de identificar as características considerando os dois itens acima citados, relacionamentos e tipo de estratégia. A figura 74 apresenta um resumo dos tipos de alianças em cada município visitado.

Em Bonito, foi identificada a existência de aliança do tipo competitiva por haver alta integração e alto potencial de conflito entre os agentes dos setores público e privado envolvidos na atividade. No caso dos demais municípios, o modelo revelou que, nos mesmos, existe a aliança pré-competitiva, por haver baixa integração e alto potencial de conflito entre os agentes dos setores público e privado.

Tipo de estratégias de cooperação				
Bonito	Lages	São Carlos	Carrancas	Venda Nova do Imigrante
Aliança competitiva	Aliança pré-competitiva	Aliança pré-competitiva	Aliança pré-competitiva	Aliança pré-competitiva
Alta integração e alto potencial de conflito	Baixa integração e alto potencial de conflito	Baixa integração e alto potencial de conflito	Baixa integração e alto potencial de conflito	Baixa integração e alto potencial de conflito

FIGURA 74. Tipo de estratégias de cooperação.

Fonte: Adaptada pela autora de YOSHINO & RANGAN (1996) apud OLIVEIRA (2002).

Passo 5: Procedimentos de coordenação

O objetivo a ser alcançado no quinto passo é o de analisar os procedimentos de coordenação utilizados na gestão do turismo nos municípios escolhidos. Os procedimentos são aspectos relacionados ao processo de transmissão de

informações entre os agentes, tendo como variáveis importantes: a organização, o controle, a orientação e a comunicação (WILLIAMSOM, 1991; ZYLBERSZTAJN, 1995). A avaliação dos resultados obtidos por meio da aplicação do modelo analítico em cada local está resumida na Figura 75.

Procedimentos de coordenação				
Municípios	Organização	Orientação	Comunicação	Controle
Bonito	Existe	Existe	Existe	Existe
Lages	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe
São Carlos	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe
Carrancas	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe
Venda Nova do Imigrante	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe

FIGURA 75. Procedimentos de coordenação nos potenciais clusters turísticos.

Fonte: elaborada pela autora.

Em Bonito, o município, que apresenta uma estrutura organizacional formada, com um ambiente institucional e organizacional, tem permitido uma coordenação com uma velocidade de fluxo de informações em todo o sistema de forma rápida, permitindo uma alta capacidade adaptativa. Todos os procedimentos têm ocorrido na gestão do turismo em Bonito. O COMTUR é o agente coordenador que organiza, orienta, comunica e controla a gestão e essa forma gerencial é estendida a todos os demais setores e segmentos que fazem parte da forma organizacional existente no município.

Nos demais municípios, o modelo foi capaz de identificar resultados diferentes, como pode ser vista na Figura 80. Em Lages, São Carlos e Venda Nova do Imigrante não existe a coordenação considerando um produto Lages, São Carlos,

Carrancas e Venda Nova do Imigrante, que une os setores rural e urbano, o privado e o público. Não existe uma estrutura organizacional com um ambiente institucional e organizacional, formados. Nesses municípios, o que tem ocorrido é a construção de uma forma organizacional, mas, para o longo prazo. Essas realidades têm comprometido a gestão do turismo em cada um dos municípios, quando comparadas à gestão do turismo em Bonito.

Passo 6: Estratégia de agrupamento e estágio de evolução dos potenciais clusters turísticos

Na análise da estratégia de agrupamento, considerando a tipologia cluster, o objetivo a ser alcançado é o de realizar uma análise das informações obtidas nos passos 1, 2, 3, 4 e 5, para identificar o estágio de evolução de cada cluster turístico, de acordo com EURADA (1999), apud CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

As informações são sobre a existência de concentração geográfica, a existência de atrativos, a existência de cultura associativa, o alinhamento, a associação entre público e privado, o apoio mútuo e a coordenação.

O modelo foi capaz de identificar, em cada município, a evolução dos clusters de formas diferenciadas, como pode ser visto na Figura 76. Em Bonito, o cluster está no estágio mais avançado, que é o de cluster estruturado.

No caso de Lages, município que já foi mais organizado em relação à gestão do turismo, o estágio atual é o de nascimento do cluster, de reconstrução de uma nova forma organizacional. Em São Carlos e Carrancas, o estágio é o de pré-cluster. Em Carrancas, por ser um município menor que São Carlos, fica mais evidente o movimento turístico, mas, com pouca aproximação de agentes e, esses por sua vez, em

reduzido número de participação. No caso de São Carlos, o movimento turístico não é percebido por ser um município maior, por haver outras atividades econômicas mais expressivas e, por fim, por haver um número reduzido de agentes próximos e participantes no movimento para o turismo. Finalmente, em Venda Nova do Imigrante, um outro município que já passou por uma organização gerencial mais organizada, atualmente, o estágio no qual se encontra o cluster é o de nascimento. Os agentes dos setores rural e urbano, privado e público, têm atuado mais de forma individualizada, têm passado por uma crise de relacionamento, mas têm procurado se reorganizar com uma maior concentração de empresas e fortes relações comerciais. Segundo os entrevistados, o espírito associativo no município é forte, apesar da crise.

Estágio dos potenciais clusters turísticos				
Bonito	Lages	São Carlos	Carrancas	Venda Nova do Imigrante
Desenvolvimento do cluster	Nascimento do cluster	Pré-cluster	Pré-cluster	Nascimento do cluster
Aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios	Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais	Poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto	Poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto	Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais

FIGURA 76. Estágio de evolução dos potenciais clusters turísticos.

Fonte: Adaptada pela autora de EURADA (1999) APUD CASAROTTO FILHO & PIRES (2001).

Passo 7: Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

O turismo é considerado um instrumento de desenvolvimento local e sustentabilidade, se bem gerenciado. Dessa forma, o objetivo deste passo é o de analisar os impactos relacionados as variáveis resultantes da gestão implementada em potenciais clusters de turismo com perfil rural. Na Figura 77 estão resumidos os tipos de

impactos os quais podem ser avaliados e a realidade resultante da gestão do turismo em cada município onde o modelo foi aplicado. Tais resultados foram obtidos por meio das entrevistas com os agentes, com o intuito de se conhecer a percepção dos mesmos em relação a tais impactos.

Nesse passo do modelo, as dificuldades foram maiores, por não haver, em nenhum dos municípios, dados resultantes de estudos sobre variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade. Dessa forma, as informações obtidas nesse passo são baseadas em observações calcadas na experiência de cada agente envolvido com o turismo em cada município.

Analisando-se os dados da Figura 77, verifica-se que nos municípios de Bonito, Lages e São Carlos, os impactos relacionados a variável ambiental não são percebidos. Os agentes não tiveram condições de afirmar o que tem ocorrido em tais municípios. Em Carrancas, segundo os produtores e guias turísticos, o turismo no espaço rural tem sido negativo para o município, que tem como forte as cachoeiras. A água das coqueiras que é utilizada para abastecer o município tem sido utilizada de forma desrespeitosa, tanto pelo turista quando pelo setor público, que escoam o esgoto da cidade em uma delas. No caso de Venda Nova do Imigrante, todos os agentes entrevistados afirmaram que o meio ambiente, tanto no setor rural como no urbano, passou a ser melhor cuidado depois da introdução turismo.

Em relação às demais variáveis, sociais, culturais e econômicas, em Bonito, o modelo mostrou que a social e a cultural não têm sido respeitadas. Pelas entrevistas e observações, verificou-se que está sendo formada em Bonito uma periferia de pobreza da população nativa, que são os índios, que poderiam estar sendo inseridos no produto turístico, fortalecendo a variável cultural. Em relação à variável econômica,

esta foi identificada como positiva, porém, não distribuída de forma igualitária. Por esses resultados de Bonito, fica comprometido o seu desenvolvimento. Em relação aos aspectos de sustentabilidade, o modelo foi capaz de evidenciar resultados negativos. Em Bonito, foi identificado um plano de desenvolvimento no longo prazo, no entanto, o que se observou é que o entendimento e o alcance de tais variáveis estão comprometidos pela ânsia por resultados econômicos e de curto prazos.

No caso de Lages, o modelo foi capaz de identificar as variáveis sociais, culturais e econômicas positivas. Há uma geração de empregos no município em função do turismo rural que tem absorvido a mão-de-obra de Lages, a variável cultural é expressivamente respeitada e valorizada e a variável econômica, que tem sido obtida separada nos setores urbano e rural, têm sido considerada satisfatória, segundo os entrevistados.

Impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade						
Municípios	Ambientais	Sociais	Culturais	Econômicos	Desenvolvimento	Sustentabilidade
Bonito	Não percebido	-	-	+	-	-
Lages	Não percebido	+	+	+	-	-
São Carlos	Não percebido	Não percebido	Não percebido	Não percebido	-	-
Carrancas	-	+	+	+	-	-
Venda Nova do Imigrante	+	+	+	+	+	+

FIGURA 77. Impactos relacionados as variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade.

Fonte: elaborada pela autora.

O que pode-se concluir, no caso de Lages, é que o desenvolvimento pode estar sendo comprometido por causa da variável ambiental. Em relação à variável sobre sustentabilidade, o modelo mostrou que, em Lages, existe um plano de desenvolvimento sustentável também, porém, nesse plano, a atividade de turismo é apenas mais uma atividade e a ânsia por resultados econômicos e de curto prazos também é mais forte, como em Bonito.

Em São Carlos, o modelo mostrou que em relação a nenhuma das variáveis, social, cultural e econômica, são percebidas em relação ao turismo por todos os agentes. No município, foi identificado um plano de desenvolvimento considerando aspectos de sustentabilidade, no entanto, como em Lages, nesse plano a atividade de turismo é apenas mais uma atividade e a ânsia por resultados econômicos e de curto prazos também é mais forte.

Em Carrancas, exceto e relação a variável ambiental, mostraram-se positivas, no entanto, o desenvolvimento ainda está comprometido pela variável ambientais. Outra informação identificada pelo modelo é que, em Carrancas, não existe um plano de desenvolvimento formatado e nem foram identificados programas que vislumbrem aspectos de sustentabilidade.

Por fim, em Venda Nova do Imigrante, o modelo mostrou uma situação totalmente positiva na visão dos agentes entrevistados. Todas as variáveis, ambientais, sociais, culturais, econômicos, são percebidas como positivas, em função da atividade de turismo, resultando no desenvolvimento e consciência do longo prazo e sustentabilidade.

Passo 8: Feedback

Esse último passo do modelo analítico refere-se às necessidades de correções dos fatores limitantes do desenvolvimento de potenciais clusters turísticos com ênfase rural e dos locais de forma sustentável. Em cada município onde foi testado o modelo, existe a necessidade de correções, pois, todos apresentaram algum tipo de problema, tais como:

- Falta de integração.
- Falta de um agente “articulador”, “animador”, alguém aceito por todos.
- Falta de conhecimento sobre turismo, desenvolvimento local e sustentável.
- Comportamento dos agentes: transição entre o perfil individualista e coletivista, gerando conflitos.
- As regras, de forma geral, são informais e/ou inexistentes.
- A coordenação é inexistente.
- Os impactos gerados pelo turismo são percebidos como negativos em relação as variáveis de desenvolvimento local e sustentável.
- Não existem métricas formais para medir os impactos gerados pelo turismo.

7 CONCLUSÕES

Tendo em vista os resultados obtidos a partir da aplicação do modelo proposto em cada município visitado, pôde-se chegar a algumas conclusões, como segue.

A revisão teórica, realizada e apresentada nos capítulos 2, 3 e 4, permitiu a elaboração do modelo analítico de gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase rural. O capítulo 2, sobre Turismo, mostra que a atividade envolve 52 subsetores da economia e a produção de um produto turístico e um pacote turístico exige um relacionamento gerencial entre os agentes de forma integrada. A atividade também é considerada um meio de geração de desenvolvimento de forma sustentável.

Com esse entendimento, nos capítulos 3 e 4 foi elaborado, portanto, um aparato teórico sobre desenvolvimento, sustentabilidade e gestão integrada, que adicionado ao entendimento do aparato teórico sobre Turismo, permitiu a elaboração de um modelo analítico teórico para potenciais clusters turísticos com ênfase rural.

O modelo elaborado foi testado em cinco municípios, em diferentes estágios de organização, escolhidos intencionalmente. Por meio dos testes, o modelo revelou ser capaz de salientar os fatores limitantes da gestão integrada, do desenvolvimento de potenciais clusters turísticos, considerando os setores rural e urbano, o público e o privado, unidos na formação de um território turístico e dos locais.

Por meio das aplicações o modelo analítico revelou ser capaz de salientar os fatores que possam estar limitando a contribuição efetiva que o turismo pode gerar sobre os locais com potencial. Decidiu-se detalhar as etapas e apresentar os resultados

de sua aplicação, para auxiliar os agentes a conhecerem os possíveis fatores limitantes de uma gestão de potenciais clusters turísticos.

Pelas informações obtidas nos casos verificou-se que em Bonito, MS a gestão do turismo ocorre de forma integrada, porém o desenvolvimento sustentável está comprometido. Em Lages, São Carlos e Carrancas e não existe gestão integrada e o desenvolvimento sustentável comprometido. Em Venda Nova do Imigrante não existe gestão integrada, porém o desenvolvimento sustentável, na percepção dos agentes não está comprometido.

Numa conclusão geral, em tais municípios, exceto Bonito, não existe integração entre os setores público e privado (rural, turístico e comercial). Os agentes têm atuado de forma individualizada, em função do não alinhamento entre os objetivos e interesses, além do desrespeito pelos respectivos papéis. A integração está existindo em cada segmento nos setores. O resultado dessa forma de gestão percebida nos municípios citados tem sido a inexistência do cluster e território turístico, em relação ao desenvolvimento local e sustentável, existem pontos falhos. Primeiro, por não existir estudos direcionados e, segundo, pelas informações obtidas nas entrevistas que indicaram que os resultados, considerando as variáveis ambiental, cultural, social e econômica, têm sido percebidos de forma diferente em cada setor. Existem resultados percebidos como positivos para o meio rural que são negativos na visão dos setores público, comercial e pela própria comunidade. Isso reafirma a não existência de integração nos municípios.

Numa avaliação geral do modelo pode concluir que o mesmo permite a identificação dos fatores limitantes da gestão de potenciais clusters turísticos com ênfase rural.

No entanto, o alcance de uma forma de gestão integrada e um desenvolvimento sustentável, exige a conscientização dos agentes em relação aos fatores limitantes e o monitoramento do relacionamento para que haja a evolução e o amadurecimento. Este processo deve ser feito freqüentemente para realmente tentar-se construir um território turístico que contribua para com o desenvolvimento dos locais com potencial de forma sustentável. A aproximação, inicialmente, custará tempo e recursos, mas uma vez feito, as decisões futuras serão apenas objeto de preocupação com o que é novo no ambiente.

Espera-se que, os agentes quando aplicando o modelo analítico proposto e o aperfeiçoando-o, os potenciais clusters turísticos possam se fortalecer por seu trabalho e estar comprometidos com o desenvolvimento dos locais de forma sustentável. Que os agentes envolvidos tornem-se comprometidos com eliminação das diferenças entre os mesmos por meio de uma relação transparente, visando o “ganha-ganha” ou pelo menos o “ganha-neutro”. Comprometidos também com a formação de um território turístico fortalecido institucionalmente.

No entanto, está pesquisa conta com algumas limitações, destacadas a seguir:

Muito embora tenha-se tentando cobrir todos os fatores que possam auxiliar as decisões dos agentes envolvidos com o turismo é provável que informações relevantes tenham sido deixadas de lado.

As contribuições e informações, obtidas pelas aplicações do modelo, foram sendo incorporadas em um esquema final. Dessa forma, não estão claras quais são as contribuições dadas pelo autor, pela literatura e pelos entrevistados em cada parte do modelo.

Há restrições em generalizar o modelo e dizer que a seqüência será útil para países, setores ou em outros momentos. A evolução é natural e ajustes podem ocorrer.

O modelo proposto é tem a visão sistêmica, é dinâmico e poderá estar em permanente evolução e aprimorado a cada aplicação.

Dessa forma, a partir deste estudo focado no assunto turismo no espaço rural, pode-se afirmar que diversos outros estudos podem ser feitos. O setor de turismo brasileiro precisa de estudos que ressalte o relacionamento entre agente e meça os impactos gerados pelo mesmo em locais com tal potencial. Pode-se destacar alguns estudos a seguir:

Pode-se fazer esta pesquisa para novas contribuições ao modelo.

Com este mesmo modelo pode-se tentar fazer testes para estudos quantitativos.

Diversos estudos podem ser gerados pelas informações identificadas pela aplicação do modelo, notadamente em relação aos relacionamentos entre o setor público e o privado e formas de medição dos impactos gerados pelo turismo.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. Vocação para serviço. **HSM Management**. São Paulo, p. 46-54, mar./abr. 2000. Edição especial.

ALMEIDA, P.H. de. Pequena empresa e desenvolvimento local – os limites da abordagem competitiva. **Gestão e desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da qualidade, 2002.

ALTERNBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: experiences from Latin America. **World Development**, New York, v.27, n.9, 20 p. 1999.

AMARAL FILHO, J. do. A endogeneização do desenvolvimento econômico regional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA – ANPEC, 27, 1999, Belém. **Anais da Anpec...** Belém: Apec, 1999. v.2, p.1281-1300.

AMATO, J.N. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAHIA. 2003. Disponível em: <www.bahia.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2003.

BALDI, M. Novas formas organizacionais – a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. p.423.

BARBOSA, M.A.C.; ZAMBONI R. A. **Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS**. Brasília: IPEA, 2000.

BRAVO, R. **Agricultura familiar e turismo rural**. 2003. Disponível em: <www.estudosturisticos.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2003.

BATALHA, M.O. et al. **Gestão de sistemas agroindústrias**. São Paulo: Atlas. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais, 2001. 573p.

BEDUSCHI FILHO, L.C.; ABRAMOVAY, R. Desafios para a gestão territorial do desenvolvimento sustentável no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora, MG: SOBER, 2003. p.262.

BENI, M. C. Mesa redonda: gestão de turismo no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.4, p.5-25, out./dez. 1998.

BENI, M. C. Política e estratégia de desenvolvimento regional – planejamento integrado e sustentável do turismo. In: _____. **Turismo**. São Paulo: Atlas, 2000. p.165-170.

BENI, M.C. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BERTO, R.M.V.S., NAKANO, D.N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 18, Niterói, 1998. **Anais...** Niterói: UFF/ABEPRO, 1998. CD-ROM.

BUSBY, G.; RENDLE, S. The transition from tourism on farms to farms tourism. **Journal of Rural Studies**, Great Britain, v.21, n.4, p.635-642, 1999.

BUSBY, G.; RENDLE, S. The transition from tourism on farms to farms tourism. **Journal of Rural Studies**. Great Britain, v.21, n.4, p.635-642, 1999.

CAMPANHOLA, C. Panorama do turismo no espaço rural brasileiro: nova oportunidade para o pequeno agricultor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE TURISMO RURAL, 1, 1999, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba: FEALQ, 1999. p.9-42.

CAMPOS, T.L.C. Administração de stakeholders: uma questão ética ou estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 26, 2002, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: ANPAD, 2002. p.431.

CASSAROTO, N.F. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas. 2001.

CAVACO, C. Turismo rural e desenvolvimento local. In: _____. **Turismo e geografia**. São Paulo: Hucitec, 2001. p.94-121.

CLEGG, S. **Modern Organization: organization studies in the postmodern world**. London, UK: Sage Publication, 1990.

CLEGG, S. Postmodern management? **Journal of Organization Change Management**, v.5, 20 p., 1992.

COASE, R. H. La naturaleza de la empresa. In: WILLIANSO, O. E.; WINTER, S. G. (Comp.). **La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica. p.29-66. 1996.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D.; & WANHILL, S. **Tourism: Principles and Practice**. Longman: Harlow, England. 1996.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

CORNER, D.M.R. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca. 2001.

CUNHA, R.V. Férias sem sujeira. **Revista Veja**, São Paulo, n.43, p.27, out. 1999.

DANE, F.C. **Research methods**. Pacific Grove: Brooks/Cole, 1990.

DAVIDSON, R. **Tourism un Europe**. Paris: Technipus, 1992.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence e implications. **Academy of Management Review**, v.20, p.65-91, 1995.

EMBRATUR. Conceituação do turismo rural, 2003. Disponível em: <www.embratur.gov.br>. Acesso em: 15 jun. 2003.

EMBRATUR. Estrutura organizacional do turismo, 2005. Disponível em: <www.institucional.turismo.gov.br>. Acesso em: 20 nov. 2005.

FARINA, E.M.Q; ZYLBERZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura-IICA, 1994.

FLETCHER, J.; COOPER, J. Tourism strategy planning. **Journal of Rural Studies**, Great Britain, v.23, n.1, p.181-200, 1996.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman 1984.

GALBRAITH, J. **Anatomia do poder**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GALLOPIN, G. “Indicators and their use: information for decision making”. In: MOLDAN, B.; BILLHARZ, S. (Ed.). **Sustainability indicators**. Report on the project on indicators of sustainability developmet. Chichester: J. Wiley and Sons, 1997.

GARRIDO, M.D.A . **Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, clusters e redes**. 2001. 124p. Dissertação (Mestrado em Administração), Salvador, BA.

GIANESE, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

GOEYMEN, K. Tourism and governance in turkey. **Journal of Rural Studies**, Great Britain. v.27, n.4, p.1025-1048, 2000.

HALL, C.M.; PAGE, E. **The geography of tourism and recreation**. Londres/New York: Routledge, 2002.

HILL, P. On goods and services. **The Review of income and Wealth**. [S.I.], n.4, p. 315-338, dec.1977.

HOFFMAN. K.; KAPLINSKY, R. The point of transition – from machinofacture to systemofacture. In: HOFFMAN. K.; KAPLINSKY, R. **Driving force: the global restructure of technology, labour, and investment in the automobile and components industries**. London: Westview, 1988. p. 31-71.

INSKEEP, E. **Tourism planning: an integrated and sustainable development approach**. Van Nostrand Reinhold, USA, 1991.

JONES, P. **Studying society: sociological theories and research practices**. Londres: Collins, 1993.

KNAFOU, R. Turismo e território: por uma abordagem científica do turismo. **Turismo e geografia**. São Paulo: Hucitec, 2001. p.62-74.

KOTLER, P. Projeto e gerência de serviços. In:_____. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Cap.14, p.447-474.

LAGE, B.H.G.; MILONE, P.C. Fundamentos econômicos do turismo. In: _____. **Turismo**. São Paulo: Atlas, 2001. p.25-37.

LICKORISH, L.J.; JENKINS, C.L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: MakronBooks, 1994. 422p.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. **Designing qualitative research**. Sage: Thousand Oaks, 1995.

MATHIESON, A. e WALL, G. **Tourism: economics, physical and social impacts**. London/New York: Longman, 1982.

Mc CORMICK, D. African enterprise and industrialization: theory and Reality. **Journal of Rural Studies**, Great Britain, v.27, n.9, p.1531-1551, 1999.

MENDONÇA, M.C.A de; BATALHA, M.O. Estrutura e dinâmica do turismo no espaço rural: uma análise sob a ótica da NEI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora, MG. **Anais...** Juiz de Fora, MG: SOBER, 2003. p.111.

MILONE, C. de M.; MILONE, P.C. Perspectivas do turismo no terceiro milênio. In: _____. **Turismo**. São Paulo: Atlas, 2000. p.353-372.

MOTA, K.C.N. **Marketing turístico: promovendo uma atividade turística**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOWFORTH, M e MUNT, I. (2003). **Tourism em sustainability: Development and new tourism in the Third World**. (2nd ed). London: Routledge.

NILSSON, A . Staying on farms: an ideological background. **Journal of Rural Studies**, Great Britain, v.29, n.1, p.7-24, 2002.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenhos econômicos**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.

OLIVEIRA, L.A G. de As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a partir de Três Estudos de Caso no Comércio Varejista de Fortaleza. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002. p.194.

OPPERMANN, M. Rural tourism in southern Germany. **Journal of rural studies**, Great Britain. v.23, n.1, p.86-102, 1996.

PAGE, S.P.; GETZ, D. **The business of rural tourism: international perspectives**. London: International Thomson Business, 1997.

PAULILLO, L.F. **Redes de poder e territórios produtivos**. São Carlos: Rima. 2000.200p.

PEARCE, D. **Tourism development**. Longman: Hong Kong. 1989

PIRES, P. dos S. **Dimensões do ecoturismo**. São Paulo: SENAC, 2002. 269p.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide**. New York , USA: Basic Books, 1984.

PORTER, M.E. **The competitive advantage of nations**. New York, USA: The Free, 1993.

ROQUE, A M. **Turismo no espaço rural : um estudo multicaso nas regiões sul e sudoeste de Minas Gerais / Andreia Maria Roque ; orientador, Edgard Alencar**. 2001. 106p. Dissertacao (Mestrado) - Universidade Federal de Lavras.

RODRIGUES, A.B. Turismo rural no Brasil: ensaio de tipologia. In: _____. **Turismo rural**. São Paulo: Contexto, 2003.

SARETTA, C. B. O desenvolvimento local como alternativa ao modelo de desenvolvimento rural. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora, MG. **Anais...** Juiz de Fora, MG: 2003. p.217.

SAUTTLER, E.T.; LEISEN, B. **Managing stakeholders: a tourism planning model.** Elsevier Science Ltda: Great Britain: v. 26, n. 2, pp. 312-328, 1999.

SHEYVENS, R. **Tourism for development: empowering communities.** Harlow, England: Pearson Educational, 2002.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **Journal of Rural Studies**, Great Britain, v.27, n.9, p.1627-1650, 1999.

SCHNEIDER, S.; FIALHO, M.A.V. Atividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE TURISMO RURAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2, 2000, Santa Maria, RS. **Anais...** Santa Maria, RS: EDUSC, 2000. 35 p.

SCOTT, W.; MEYER, J. **Institucional environments and organization: structural complexy and individualism.** Newbury Park, Califórnia: Sage, 1994.

SILVA G. da J.; VILARINHO, C.; DALE, P.J. Turismo em áreas rurais: suas possibilidades e limitações no Brasil. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Turismo rural e desenvolvimento sustentável.** Santa Maria, 1998. Cap.1, p.11-49.

SILVEIRA, M.A T. da. Política de turismo: oportunidades ao desenvolvimento local. **Turismo rural.** São Paulo: Contexto, 2003.

TAGLIARI, P.S.; FRANCO, H.M. Turismo rural: 52 safras por ano. **Agropecuária Catarinense**, Santa Catarina, v.7, n.4, p.14-20, dez. 1994.

TRIVINÕS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. p.116-158.

TULIK, O. Do conceito às estratégias para o desenvolvimento do turismo rural”, In: RODRIGUES, A. (Org.). **Turismo: desenvolvimento local.** - São Paulo: Hucitec, 1997.

VARADARAJAN, P.R.; CUNNINGHAM, M.H. **Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.282-296, 1995.

VECCHIATTI, K. Desenvolvimento territorial: o diálogo entre economia, sociedade e natureza segundo Jane Jacobs. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora, MG. **Anais...** Juiz de Fora, MG: Tempo gráfica e editora Ltda, 2003. p.217.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism.** New York: The New York Free, 1985. 286p.

WILLIAMSON, O. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Econômica, 1989. 409p.

WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quaterly**, n.36, p.269-296, June 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance: prologue.** Berkeley: University of California, 1994. 23p.

YOON, Y.; GURSOY, D. e CHEN, J.S. Validating a tourism development theory with structural equation modeling. **Journal of rural studies**, Great Britain, v.22, n.9, p.363-372, 2001.

ZYLBERZSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 1995. 238p. Tese (Livre Docência em Administração)-Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.

ZIMMERMANN, A **Turismo no espaço rural e natural.** 1995. Disponível em: <<http://www.zimmermann.com.br/espaco.htm>>.Acesso em: 09 maio 2002.

ANEXO

1 ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DO POTENCIAL TURÍSTICO E FORMAS DE APRESENTAÇÃO

1 Bens turísticos

- 1.1 Atrativos naturais - montanhas, planaltos, planícies, trilhas, hidrografia, litoral, quedas de água, fontes mineral ou termal, grutas, cavernas, reservas de fauna e flora, reservas de caça e pesca.
- 1.2 Atrativos históricos – monumentos, museus, bibliotecas, coleções, galeria de artes, personalidades históricas e artísticas, grupos culturais, colônias estrangeiras, etc.
- 1.3 Atrativos culturais/manifestações tradicionais e populares - festas e comemorações, artesanato, folclore, coleção de arte, centros científicos, congressos, feiras, exposições dentre outras.
- 1.4 Atrações/técnicas e científicas – fazendas modelos e estações experimentais, exploração industrial, centros (viveiros, zoológicos e aquários), jardim botânico e horto florestal.
- 1.5 Recursos/eventos e acontecimentos programados – congressos e convenções, encontros, simpósios, exposições, espetáculos, leilões, etc.
- 1.6 Eventos e realizações – desportivas, artísticas, gastronômicas e outras.

2 Equipamentos e serviços

- 2.1 Hospedagem/alimentação – hotéis, residências, pousadas, colônias de férias, hotel de lazer, albergue, camping, restaurantes e similares.

- 2.2 Recursos/entretenimento - instalações desportivas e áreas de recreações, estabelecimentos noturnos (boates), cinemas, teatros e outros.

- 2.3 Agenciamentos, transportes e outros - agências de viagens e turismo (operadoras, transportadoras turísticas, locadoras de imóveis e veículos, serviços a veículos, comércio, bancos, locais de convenções e exposições, cultos e outros).

3 Infra-estrutura de apoio ao turismo

- 3.1 Postos de informações básicas sobre turismo

- 3.2 Sistema de transporte – estações ferroviárias e rodoviárias.

- 3.3 Sistema de comunicação – correios, postos telefônicos,

- 3.4 Sistema de segurança – delegacia de polícia, postos de polícia rodoviária, corpo de bombeiro.

- 3.5 Equipamentos hospitalares – pronto socorro, hospitais, clínicas, maternidades.

2 ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE APRESENTAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA

1 – MEIOS DE APRESENTAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA

- 1.1 Existe um inventário turístico.
- 1.2 Se sim, quais foram os agentes envolvidos na elaboração do inventário turístico?
- 1.3 Se não existe um inventário turístico, como é feita a oferta turística?
- 1.5 Quem financia a formatação e apresentação da oferta turística?

2 AGENTES

- 2.1 Quais são os agentes envolvidos com o turismo nos seguintes setores;

Setor Público

Setor Privado (comercial, turístico, rural)

3 INFORMAÇÕES RELACIONADAS AOS AGENTES

- 3.1 – O conhecimento sobre turismo e turismo foi adquirido por meio de que?
- 3.2 - Você tem consciência de qual é o seu papel em relação ao turismo?
- 3.3 - Você tem consciência de qual é o seu objetivo em relação ao turismo?
- 3.4 - Você tem consciência de qual é o seu interesse em relação ao turismo?

4. PARCEIROS

- 4.1 Quais são seus parceiros no Setor privado (turismo, comercial, rural), Setor público e Comunidade?

4 Seleção dos parceiros:

Quais são as características observadas? Objetivos, Interesses, História, Poder de influencia, Legitimidade das relações e Impactos das exigências.

5 Estratégias de cooperação: organização e administração das transações entre os agentes Público e Privado.

- Existe uma freqüência das transações (reuniões)?
- Na sua opinião, existe respeito ao papel de cada agente no processo de gestão do turismo?
- Existem regras estabelecidas entre os agentes?

6 Coordenação

Na sua opinião, existe um agente que faz a coordenação do processo de gestão do turismo, no que diz respeito a Organização, Controle, Orientação das ações e Comunicação?

8 Variáveis de desenvolvimento e sustentabilidade

Variáveis de desenvolvimento	Produção tradicional	TER	Comércio e Industria
Econômicos			
Ambientais			
Sociais			
Cultural			
Programas de desenvolvimento para o longo prazo			

9 Informações sobre sustentabilidade

9.1 Existe um estudo sobre impactos gerados pelo turismo?

9.2 Existe um programa com vistas a satisfação das necessidades básicas da população?

9.3 Existe um plano de sistema social garantindo: empregos, segurança social, erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas, como por exemplo os índios;

9.4 Existe um programas de educação?

9.5 Na sua opinião, qual é a atividade (produção tradicional ou turismo) que gera mais impactos referentes as variáveis indicadas no quadro.