

**POLÍTICA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO EM MINAS  
GERAIS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE  
TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração, área de concentração Dinâmica, Estrutura e Gestão de Cadeias Produtivas para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2007

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Gomes, Bruno Martins Augusto

Política de regionalização do turismo em Minas Gerais: uma análise sob a  
ótica dos custos de transação / Bruno Martins Augusto Gomes. – Lavras : UFLA,  
2006.

108 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Turismo. 2. Custo de transação. 3. Política pública. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.4791

**BRUNO MARTINS AUGUSTO GOMES**

**POLÍTICA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO EM MINAS  
GERAIS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE  
TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração, área de concentração Dinâmica, Estrutura e Gestão de Cadeias Produtivas para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 21 de dezembro de 2006

Profa. Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça      UFLA

Prof. Dr. Miguel Bahl      UFPR

Prof. Dr. Ricardo de Sousa Sette      UFLA

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

**Sem Minervina, José Augusto (*in memoriam*) e Fernanda, eu não teria alcançado mais este objetivo. Por isso, diante de minha eterna gratidão, dedico este trabalho a estes seres especiais.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus, razão primeira de tudo.**

**A Jesus Cristo e amigos espirituais, por sempre me iluminarem.**

**A Minervina, minha mãe, pelo exemplo de vida e apoio incondicional aos meus objetivos.**

**A Fernanda, minha companheira, pelo amor e alegria nos momentos difíceis e compreensão pela ausência, em função deste objetivo.**

**Ao prof. Antônio Carlos, pelos ensinamentos acadêmicos e de vida.**

**Aos amigos Júlio e Henri, por dividirem as angústias e incentivarem a luta.**

**A todos os colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA/UFLA, por me ensinarem que existem infinitas perspectivas para compreender uma realidade.**

**Aos funcionários e docentes do PPGA/UFLA.**

**Ao governo brasileiro que por meio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiou esta pesquisa.**

**Aos demais amigos e familiares que contribuíram para mais esta vitória.**

## SUMÁRIO

	Página
LISTA DE QUADROS .....	i
LISTA DE FIGURAS .....	ii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
1 INTRODUÇÃO .....	01
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	05
2.1 Políticas Públicas de Turismo.....	05
2.1.1 Breve Descrição das Políticas Públicas de Turismo no Brasil.....	08
2.1.2 Políticas Públicas de Turismo em Minas Gerais.....	12
2.1.3 Política de Circuitos Turísticos: Regionalização do Turismo em Minas Gerais.....	18
2.2 Estrutura Produtiva do Turismo.....	20
2.3 Redes Organizacionais .....	23
2.3.1 As Redes e suas Influências na Estrutura de Produção do Turismo.....	28
2.4 Economia dos Custos de Transação.....	30
2.4.1 Antecedentes Teóricos da Economia dos Custos de Transação.....	31
2.4.2 Pressupostos Comportamentais dos Agentes .....	34
2.4.3 Dimensões das Transações.....	36
2.4.4 Ambiente Institucional.....	38
2.4.5 Estrutura de Governança.....	40
3 METODOLOGIA .....	43
3.1 Tipo de Pesquisa.....	43
3.1.1 Estudo de Caso.....	46

3.2 Objeto de Estudo.....	47
3.2.1 Circuito Parque Nacional da Serra do Cipó.....	47
3.2.2 Circuito da Canastra.....	47
3.2.3 Circuito Villas e Fazendas.....	48
3.3 Coleta de Dados.....	48
3.4 Análise dos Dados.....	49
3.5 Modelo Teórico da Pesquisa.....	54
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	57
4.1 Características do Comportamento dos Agentes e das Transações e do Ambiente Institucional.....	57
4.1.1 Oportunismo.....	57
4.1.2 Racionalidade Limitada.....	59
4.1.3 Incerteza.....	62
4.1.4 Frequência.....	66
4.1.5 Especificidade de Ativos.....	67
4.1.6 Características do Ambiente Institucional.....	68
4.2 Influência da Política de Circuitos Turísticos nos Comportamentos dos Agentes e nas Transações.....	73
4.3 Medidas para Reduzir Custos de Transação.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
7 ANEXOS .....	101
7.1 Roteiro de entrevista.....	101
7.2 Mapa de Localização dos Circuitos Turísticos Pesquisados.....	108

## LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1 Programas do I Promitur.....	15
Quadro 2 Modalidades de Especificidades de Ativos.....	36



## LISTA DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1 Estrutura Produtiva do Turismo.....	22
FIGURA 2 <i>Netchain</i> do Turismo.....	30
FIGURA 3 Economia dos Custos de Transação.....	42
FIGURA 4 Processo de Pesquisa em Investigação Qualitativa.....	45
FIGURA 5 Esquema de Análise das Respostas.....	50
FIGURA 6 Modelo Teórico da Pesquisa.....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS

CET	Conselho Estadual de Turismo
CNT	Conselho Nacional de Turismo
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
ECT	Economia dos Custos de Transação
FASTUR	Fundo de Assistência ao Turismo
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
NEI	Nova Economia Institucional
ONG	Organização não governamental
PCTS	Programa de Certificação em Turismo Sustentável
PROMITUR	Programa Mineiro de Turismo
PMDDES	Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social
PNT	Plano Nacional de Turismo
PNMT	Plano Nacional de Municipalização do Turismo
PLANITUR/MG	Plano Integrado para o Desenvolvimento do Turismo em Minas Gérias
SETUR-MG	Secretaria de Estado do Turismo de Minas Gerais
SISTUR	Sistema Turístico
TURMINAS	Empresa Mineira de Turismo

## RESUMO

GOMES, Bruno Martins Augusto. **Política de Regionalização do Turismo em Minas Gerais: uma análise sob a ótica dos custos de transação**. 2006. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG<sup>1</sup>.

As políticas federais de turismo no Brasil têm se pautado na regionalização. Porém antes deste enfoque ser adotado nas políticas federais, o estado de Minas Gerais já o utilizava, por meio da Política de Circuitos Turísticos. Os circuitos turísticos são uma associação regional que reúne poder público e setor privado interessados no desenvolvimento do turismo na região. No geral, a implantação de novas políticas provoca alterações nas relações entre os agentes de um determinado setor. Contudo, são escassos os trabalhos direcionados para a compreensão dos efeitos que as novas estruturas de governança provocam nas transações entre os agentes em regiões turísticas. Dessa forma, esse trabalho teve como objetivo identificar as principais características do comportamento dos agentes locais, das transações que realizam e do ambiente institucional relacionado aos Circuitos; verificar a influência da política de Circuitos Turísticos nos comportamentos dos agentes e nas dimensões das transações e propor medidas que minimizem as possibilidades de ocorrer custos de transação. A pesquisa demonstrou que as transações entre os agentes nas regiões dos Circuitos Turísticos estão aperfeiçoando-se. A política de Circuitos Turísticos trouxe mais eficiência para ações relacionadas ao turismo nas regiões, que passaram a ser planejadas, coordenadas e monitoradas. Contudo, mudanças na gestão dos Circuitos e no comportamento dos agentes locais, ainda são necessárias para que a rede, criada a partir de uma nova estrutura de governança, se fortaleça, reduzindo significativamente as possibilidades de ocorrerem custos de transação.

---

<sup>1</sup> Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## ABSTRACT

GOMES, Bruno Martins Augusto. **Minas Gerais Regionalization Tourism Policies: an analysis under the optics of the transaction costs.** 2006. 108 p. Dissertation (Master's in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brazil<sup>2</sup>.

The Brazilian federal tourism policies have been focusing the regionalization. However, before this approach being adopted in the federal policies, the Minas Gerais state already used it by the Politics of Tourist Circuits. The tourist circuits are a regional association that congregates the public and private sector in the development of the tourism in the region. In general, the new policies cause changes in the relations between agents. However, it's scarce works directed for the understanding of the effect that the new structures of governance provoke in the transactions between the agents in tourist regions. Of this form, this work had as objective to identify the main characteristics of the agents behavior, the transactions and related to institutional environment; to verify the influence of the Tourist Circuits Policy in the agents behavior and the transactions dimensions and measured strategies to they minimize the possibilities to occur transaction costs. The research demonstrated that the transactions between agents in Tourist Circuits region are becoming perfected. The Tourist Circuits Policy brought more efficiency for the actions related with tourism in the regions, that had become planned, coordinated and monitored. However, changes in the Circuits management and the local agents behavior are still necessary to the net, created from a new structure of governance, fortifies, reducing the possibilities significantly to occur transaction costs.

---

<sup>2</sup> Guidance: Ds. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## 1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade que vem adquirindo expressivo espaço na economia do Brasil. Da década de 1970 ao ano de 2004, o número de turistas internacionais que visitaram o país cresceu, passando de 250 mil para 4,1 milhões (Gomes et al, 2005). Em relação ao turismo interno, em 1998, 38 milhões de brasileiros realizaram pelo menos uma viagem doméstica por ano (desconsiderando as viagens rotineiras, que são aquelas realizadas pelo menos uma vez ao mês para o mesmo destino) (Fipe, 2002). Em 2001, foram 40.730 milhões de turistas domésticos. Já em 2005, aproximadamente 48 milhões de brasileiros realizaram pelo menos uma viagem doméstica por ano (Fipe, 2006).

Em Minas Gerais, o turismo também tem ganho expressão. O número de turistas brasileiros que visitaram o estado em 1998 foi de 2,6 milhões, ao passo que em 2001 esse número foi de 3,9 milhões de turistas, demonstrando um crescimento de 50% (Fipe, 2002a). Segundo dados da FIPE (2006), em 2006, o estado foi o segundo maior receptor do turismo doméstico brasileiro (10,5%), atrás apenas do estado de São Paulo (27,3%).

O turismo no Brasil tem sido impulsionado não apenas em função de fatores como taxa de câmbio, nível de renda da população e surgimento de novos destinos, mas também em função da preocupação da administração pública com o setor. A partir da década de 1990, passaram a ser elaboradas e implementadas políticas de turismo mais consistentes.

Na esfera federal, a partir da década de 1990, teve início uma nova fase nas políticas relacionadas ao turismo, com a implantação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), que impulsionou a participação da esfera municipal no planejamento dessa atividade. Em 2003, ela ganhou maior direcionamento com a criação do Ministério do Turismo e a elaboração do Plano

Nacional de Turismo (PNT). Dentre os vários programas do PNT, destaca-se o Programa de Regionalização do Turismo, que, semelhante às ações adotadas em Minas Gerais, incentiva a formatação de roteiros regionais. Foram identificadas 116 regiões turísticas do Brasil, que passaram a ser trabalhadas pela administração pública para estruturar os produtos turísticos nessas regiões e comercializá-los.

Em Minas Gerais, o governo estadual implantou, a partir de 1999, ações que também contribuíram para o progresso da atividade no estado. Além da criação da Secretaria de Estado do Turismo, foi implantada, em uma ação pioneira, a Política de Circuitos Turísticos. Essa medida, considerando a proximidade das localidades e a sua afinidade turística, dividiu o estado em circuitos turísticos. O circuito turístico é uma associação que reúne poder público, setor privado e demais interessados no desenvolvimento do turismo na região onde se localizam. A associação é mantida por mensalidades pagas por estes associados e, ao cumprir as exigências do governo estadual, passa a receber benefícios provenientes deste.

As transações entre empresários envolvem não apenas custos de produção. Todos os dispêndios para negociar, implantar e monitorar uma negociação também devem ser computados como custos, constituindo assim os denominados custos de transação. Influenciam nestes custos, comportamentos oportunistas dos agentes, nível de compreensão que têm sobre a realidade que envolve a transação (racionalidade limitada), suas incertezas, investimentos específicos que fazem e a frequência com que realizam as transações com os demais agentes.

Estes custos de transação podem ser atenuados por meio de contratos e estruturas de governança, que exercerão um controle maior ou menor sobre os agentes. A estrutura de governança dominante pode provocar a configuração dos agentes envolvidos em uma rede que contribuirá, dentre outros aspectos, para a

troca de informações, o aumento da reputação, a redução de comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, atenuar as possibilidades de ocorrerem custos de transação.

No geral, a implantação de novas políticas provoca alterações nas relações entre os agentes que compõem um determinado setor, podendo estas alterações ser positivas ou negativas. A política pública de circuitos turísticos implantada pelo governo de Minas Gerais articulou os agentes das regiões turísticas do estado em uma rede, criando uma nova estrutura de governança. Esta nova estrutura de governança passou a influenciar nos comportamentos (oportunismo e racionalidade limitada) dos agentes bem como nos atributos de suas transações (incerteza, frequência, especificidade de ativos). Contudo, são escassos os trabalhos direcionados para a compreensão dos efeitos que as políticas provocam nas transações entre os agentes que compõem uma região turística.

Considerando as influências da Política de Circuitos Turísticos surgem como questões de pesquisa: Quais as características das transações entre estes agentes? Que modificações a Política de Circuitos Turísticos trouxe para as transações entre os agentes nas regiões dos Circuitos Turísticos? O que poderia ser feito para minimizar as possibilidades destas transações gerarem custos de transação?

Diante destas questões, esta pesquisa tem como objetivo identificar as modificações que a Política de Circuitos Turísticos do governo de Minas Gerais trouxe para as transações entre agentes nas regiões dos circuitos turísticos. Os objetivos específicos da pesquisa são:

- identificar as principais características do comportamento dos agentes locais, das transações que realizam e do ambiente institucional relacionado ao Circuito;

- verificar a influência da Política de Circuitos Turísticos nos comportamentos dos agentes e dimensões das transações nos circuitos;
- sugerir medidas que minimizem as possibilidades de ocorrerem custos de transação.

Assim, após a introdução apresenta-se os fundamentos teóricos do trabalho no qual se discute as políticas públicas de turismo, a estrutura de produção do turismo, os aspectos teóricos da teoria de redes e suas implicações no turismo e a ECT. No capítulo seguinte expõe-se a metodologia utilizada na pesquisa considerando o tipo de pesquisa adotada, as características do método estudo de caso e os procedimentos para coleta e análise dos dados bem como o modelo teórico da pesquisa. Os resultados do trabalho são apresentados e discutidos no quarto capítulo, respondendo aos objetivos que a pesquisa se propôs.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos do trabalho. Inicialmente se discute as políticas de turismo, fazendo um breve retrospecto, desde o surgimento destas na Europa até o enfoque que recebem hoje no Brasil. Destaca-se o Plano Nacional de Turismo 2003-2007 do Brasil e a política de Circuitos Turísticos implantada no estado de Minas Gerais, em 2001.

Em seguida apresenta-se como se organiza a estrutura de produção do turismo, considerando a não linearidade do processo de produção do produto turístico e a tendência deste se configurar em rede. Assim expõem-se também os aspectos teóricos desta nova forma organizacional, que são as redes, e suas implicações no turismo.

Finalmente, discute-se a ECT, teoria que contribui para a compreensão das transações entre os agentes. Nesse sentido são apresentadas as proposições da ECT acerca do comportamento dos agentes, das características das transações que estes realizam, do ambiente institucional que os circunda e da estrutura de governança que regula as transações.

### **2.1 Políticas Públicas de Turismo**

De acordo com Pereira (1999), o planejamento formal do turismo por parte do Estado tem seus antecedentes na França, na década de 1940, com a elaboração do Primeiro Plano Quinquenal do Equipamento Turístico. A partir da década de 1960, o planejamento da atividade tornou-se mais comum nos países europeus. Inicialmente, os planos de turismo tinham um enfoque urbanístico, atentando apenas para a criação de infra-estrutura e planejamento e uso do solo. De acordo com Acerenza (1996), citado por Pereira (1999), o planejamento do turismo na América Latina seguiu as orientações européias e buscava,

predominantemente, adequar-se às demandas dos turistas internacionais, negligenciado os efeitos ambientais e sócio-culturais causados pela atividade

Até a década de 1970, a política pública de turismo no Brasil abordava os benefícios econômicos da atividade, preocupação esta que se consolidou na década de 1980, período em que se buscou a criação de facilidades que aumentassem o número de turistas e a entrada de recursos financeiros. Nesta mesma década, passou-se a adotar a concepção de produto turístico, o qual, para se viabilizar, requeria a realização de planos de desenvolvimento do turismo. A partir da década de 1990, a administração pública passou a atentar para os efeitos provocados pelo turismo, incentivando ações como o Programa de Certificação em Desenvolvimento Sustentável<sup>3</sup> (PCTS).

As políticas de turismo também têm se caracterizado por uma maior abertura do Estado à participação do setor privado. Contudo, elas devem estimular a articulação entre o setor público e a iniciativa privada, mas, dentro do conceito de que o objetivo primeiro do turismo é melhorar a qualidade de vida das populações dos núcleos receptores (Cabrera, 2002).

Pinho et al. (2005) afirmam que o escopo, por excelência, das políticas de desenvolvimento é o da articulação da coordenação dos agentes. No entanto, para que a cooperação possa avançar, devem ser superados os entraves gerados pela rivalidade visando à formação de laços de confiança recíproca.

---

<sup>3</sup> O Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) visa aprimorar os produtos e serviços das micro e pequenas empresas de turismo, estimulando-as a desempenharem suas tarefas, atentando para os aspectos econômicos, ambientais, culturais e sociais. O PCTS é uma iniciativa de abrangência nacional, liderada pelo Instituto de Hospitalidade (IH), com apoio do Ministério do Turismo, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) e SEBRAE.

Estão participando do PCTS regiões turísticas como: Chapada Diamantina (BA), Circuito Villas e Fazendas (MG), Circuito Serra do Cipó (MG), Itacaré (BA), Costa dos Coqueiros (BA), Circuito dos Inconfidentes (MG), Circuito do Ouro (MG). ([www.pcts.org.br](http://www.pcts.org.br))

Os autores defendem ainda que, em muitos casos, as políticas de desenvolvimento tendem a ganhar com uma articulação extra-municipal. Isso ocorre porque, como coloca Bahl (2004), nem toda localidade congrega atrativos turísticos suficientes para se desenvolver como centro de recepção, dependendo, por vezes, de se trabalhar com os existentes no seu entorno.

Por isso, as políticas de desenvolvimento regional devem contemplar a implantação de uma agência regional de desenvolvimento que segundo Pinho et al. (2005), tem condições de conceber e operacionalizar estratégias direcionadas à potencialização das sinergias no desenvolvimento de arranjos produtivos, levando em conta as especificidades presentes em cada região. Bahl (2004) acrescenta que, ao se pensar em regiões turísticas, é essencial considerar uma certa homogeneidade entre os municípios.

Tratando da atuação da administração pública no desenvolvimento regional, Castells (2002) coloca que, no Japão, o governo orienta o desenvolvimento econômico, fornecendo às empresas informações sobre linhas de produtos, mercados de exportações, tecnologia e organização do trabalho. O governo oferece, ainda, financiamentos e medidas fiscais e apoio para o desenvolvimento de novos produtos. Todas essas ações são realizadas de acordo com as perspectivas do governo japonês em relação ao mercado e como ele deseja que o país se situe neste.

Para garantir que as empresas sigam as políticas governamentais, são concedidos financiamentos por meio dos bancos ligados às redes de empresas. Por isso, o cumprimento das metas do estado ocorre em função da existência de redes entre as empresas. Assim, percebe-se que, no Japão, as redes de empresas exercem também o papel de estrutura de governança, pois, de acordo com Castells (2002, p. 244), “a quebra da disciplina da política industrial governamental por uma empresa é o mesmo que excluir-se da rede, sendo

privada do acesso a financiamento, tecnologia e licença de importação/exportação”.

Finalmente, para o desenvolvimento do turismo, tão importante quanto a indução à articulação dos agentes em uma região turística, são os investimentos do Estado em saneamento, transportes e educação nas regiões turísticas. Como coloca Cabrera (2002), um dos fatores que impedem que o turismo se desenvolva no Brasil é a falta de infra-estrutura básica. É essencial também que a administração pública disponibilize linhas de crédito, isenções ou redução de impostos para a operacionalização de empreendimentos turísticos.

### **2.1.1 Breve descrição das políticas públicas de turismo no Brasil**

De acordo com Cruz (2001), do ponto de vista das políticas públicas, a história do turismo no Brasil pode ser dividida em três fases. A primeira constitui-se na ação do governo brasileiro, visando regulamentar a atividade, em 1938, com o Decreto-Lei 406. Este Decreto-Lei determinava que a venda de passagens aéreas só poderia ser feita por empresas autorizadas pelo Ministério de Trabalho, Indústria e Comércio. Em 1966, teve início a segunda fase das políticas nacionais de turismo; por meio do Decreto-Lei 55/66 foi criado o Sistema Nacional de Turismo, composto pelo Conselho Nacional de Turismo (CNTUR) e a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR)<sup>4</sup>.

A terceira fase do turismo brasileiro é marcada por um maior poder político pela EMBRATUR, pela criação do Plano Nacional de Municipalização do Turismo e pela Constituição Federal de 1988. De acordo com Pereira (1999), a Constituição Federal de 1988 trouxe uma novidade, pois delegou obrigação aos diversos níveis de governo no desenvolvimento do turismo. A competência

---

<sup>4</sup> No final da década de 1990, teve seu nome alterado para Instituto Brasileiro de Turismo, mantendo, porém, a sigla Embratur.

legislativa que antes era da União, passou a ser dever da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

No início da década de 1990, o CNTUR foi extinto e a EMBRATUR passou a ser responsável pela formulação e execução das políticas nacionais de turismo. A partir dos meados dos anos de 1990, foi adotada uma política de turismo que determinava, dentre as suas estratégias, a descentralização da gestão turística, por meio do Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT). Com o PNMT o governo federal distribuiu responsabilidades para o setor privado, para os estados e para os municípios.

De acordo com Pereira (1999), a partir de 1994 teve-se início um processo para a construção de uma política de turismo para o Brasil. As ações do PNMT centravam-se no município, pois o governo pretendia desencadear um efeito multiplicador, em que o turismo municipal ao se desenvolver impulsionaria o turismo estadual e conseqüentemente fortaleceria o Brasil enquanto destino turístico.

Percebe-se, como aspecto positivo do PNMT, o enfoque na comunidade local, não seguindo a tendência das políticas públicas que até então privilegiavam grandes projetos turísticos, que beneficiavam poucos agentes e traziam inúmeros efeitos negativos. Outro aspecto positivo foi a sensibilização dos poderes públicos (estadual e municipal), bem como da população em geral sobre o turismo. Porém, o esperado efeito multiplicador não foi o desejado, pois o número de municípios que alcançou êxito foi insuficiente para influenciar as administrações públicas estaduais. O PNMT também foi muito importante porque deu início à gestão participativa do turismo, arraigou no meio turístico brasileiro, a importância dos conselhos municipais de turismo e iniciou o processo de exigir dos municípios que se organizassem ao trabalhar com o turismo e, assim, puderam se inserir nas políticas governamentais.

Em 2003, teve início a quarta fase do turismo no país. Criou-se um ministério exclusivo para o Turismo, a EMBRATUR teve sua função repensada e foi elaborado o Plano Nacional de Turismo (PNT).

O Plano Nacional de Turismo (PNT) foi elaborado visando a:

“parceria e gestão descentralizada; desconcentração da renda por meio da regionalização, interiorização e segmentação da atividade turística; diversificação dos mercados, produtos e destinos; inovação na forma e conteúdo das relações e interações dos arranjos produtivos” (MTur, 2004, p. 7).

Para tanto, o Plano Nacional de Turismo organiza-se em sete macroprogramas: Gestão e Relações Institucionais, Fomento, Infra-estrutura, Estruturação e Diversificação da Oferta Turística, Qualidade do Produto Turístico, Promoção e Apoio a Comercialização, Informações Turísticas. Dentro de cada macroprograma, estão programas relacionados a questões específicas do desenvolvimento do turismo brasileiro.

Dentre os macroprogramas, está o de Estruturação e Diversificação da Oferta Turística, com o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros Integrados. Esse programa propõe o desenvolvimento da atividade turística de forma regionalizada, com foco no planejamento coordenado e participativo por região turística. O objetivo do Programa é estruturar, ampliar, diversificar e qualificar a oferta turística brasileira, promovendo a inserção competitiva do produto turístico no mercado internacional e aumentando o consumo do mesmo no mercado nacional.

Uma das primeiras ações desenvolvidas para implementação do Programa foi o mapeamento das regiões turísticas brasileiras. Para isso, foram realizadas, entre março e abril de 2004, oficinas de planejamento e definição de estratégias para a implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, nas 27 unidades da Federação.

Para nortear o processo de implementação do Programa de Regionalização, foram estabelecidas as diretrizes operacionais, compostas por nove módulos:

1. sensibilização;
2. mobilização;
3. institucionalização de instância de governança regional;
4. elaboração de plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional;
5. implementação de plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional;
6. sistema de informações turísticas;
7. roteirização turística;
8. promoção e apoio à comercialização;
9. sistema de monitoria e avaliação<sup>5</sup>.

Para apresentar os resultados da implementação do Programa, foi criado o Salão do Turismo – Roteiros do Brasil. Esse evento, cuja primeira edição realizou-se em junho de 2005, na cidade de São Paulo, possibilitou que gestores públicos, representantes da iniciativa privada, alunos, professores e profissionais da área de turismo, além dos visitantes em geral, conhecessem as 116 regiões turísticas identificadas no Brasil.

A partir de então, os estados que ainda não haviam despertado para a importância da regionalização, perceberam sua importância como forma de ordenamento da oferta turística; e aqueles estados que já planejavam o turismo em seus territórios de maneira regionalizada, passaram a ter maior apoio na implementação de suas ações.

---

<sup>5</sup> Texto adaptado de <<http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/encontro>>. Acesso: 23 out. 2006

Para que a política de regionalização alcance êxito cabe aos municípios agrupados, a partir de seus órgãos e demais entidades de ordenação turística, estabelecer também as suas metas e estratégias de desenvolvimento regional, alinhadas ao planejamento regional (Bahl, 2004).

### **2.1.2 Políticas públicas de turismo em Minas Gerais**

De acordo com Pereira (1999), as origens do turismo em Minas Gerais estão vinculadas ao “valor terapêutico das fontes medicinais que compõem o circuito hidrotermal do estado”, abrangendo principalmente, as cidades de Poços de Caldas, Caxambu, São Lourenço, Araxá e Cambuquira. Já no século XVIII, houve os primeiros relatos sobre a eficácia destas águas na cura de doenças. No século XIX este valor terapêutico foi reconhecido oficialmente por meio de análises feitas pelo poder público e, a partir da década de 1870 surgiram as estâncias hidrominerais, por meio de ações do Governo da Província de Minas Gerais.

As estâncias despertaram expressivo interesse no Governo Imperial, levando pessoas ilustres da época, como a Princesa Isabel e o Conde D’Eu, a visitarem os balneários de Lambari e Caxambu. Deve-se destacar que o êxito das estâncias hidrominerais de Minas Gerais, segundo Pereira (1999), tem relação como uma tendência mundial da época. Havia um crescente interesse científico pelo estudo das águas minerais, e especialmente na França e Alemanha foram inauguradas, no final do século XIX, estações de água voltadas para a prática terapêutica termal.

O governo de Minas Gerais concedeu várias permissões para empresas investirem e explorarem as fontes de águas do estado. Já no século XIX, a população dessas regiões receptoras vivenciou os efeitos da atividade turística. Conforme coloca Pereira (1999, p. 37-38), houve “uma invasão de pessoas à procura de tratamento naquelas localidades que, sem nenhuma estrutura, viram a



elevação da circulação de moedas e ativada a economia local, transformando o modo de vida de seus moradores”.

No início de século XX, o governo de Minas Gerais concedeu empréstimos voltados para a remodelação e o embelezamento das estâncias de águas minerais, empréstimos que, segundo Pereira (1999), se davam de maneira pouco ordenada e com fiscalização precária. Simultaneamente, a administração pública municipal na região das estâncias passou investir em saneamento, iluminação elétrica e arborização.

A partir da década de 1920, o número de hotéis e pensões nessa região cresceu significativamente, influenciado pela ligação das cidades por meio de rodovias e ferrovias. A partir da década de 1930 houve a associação do jogo às estâncias hidrotermais. Porém, em 1946, a nova constituição federal proíbe jogos de azar, prejudicando as pretensões daqueles que viam nos cassinos uma forma de expansão do turismo no Brasil. O cassino do Grande Hotel de Araxá, inaugurado dois anos antes, foi um dos grandes prejudicados, pois foi fechado e reaberto apenas alguns anos mais tarde (Silva Jr., 2003).

A primeira menção legal ao turismo em Minas Gerais ocorreu na década de 1940, com a criação do Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda. A Divisão de Divulgação desse departamento abrangia propaganda, publicidade e turismo. Na década de 1950, com a decadência do modelo de medicina europeu, em função da consolidação da medicina científica americana, as estâncias hidrominerais entraram em declínio (Pereira, 1999). No mesmo período, o governo JK autorizou obras de conservação e restauração nas cidades coloniais, ação que foi fundamental para atrair o turismo para cidades como Ouro Preto.

Mas, segundo Pereira (1999), apenas na década de 1960 criou-se um órgão estadual especializado para o turismo, a Hidrominas, que tinha o objetivo de explorar os recursos hidrominerais, fomentar e desenvolver o turismo no estado. Para tanto, teve incorporado ao seu capital social o Grande Hotel de

Araxá, o Palace Hotel de Poços de Caldas, o Centro Nacional de Convenções (Poços de Caldas), o Grande Hotel de Ouro Preto, o Hotel Tijuco de Diamantina e o Parque das Águas de Caxambu, dentre outros inúmeros balneários e fontes de engarrafamento de água.

O I Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social (I PMDES), elaborado em 1971, também teve um capítulo destinado ao turismo. Ele relatava a necessidade de Minas Gerais se integrar à Política Nacional de Turismo, para se beneficiar dos incentivos federais concedidos ao setor, bem como criar infraestrutura e divulgação que viabilizassem um maior fluxo turístico no estado (Pereira, 1999). O documento apresentava, ainda, orientações para as entidades privadas, relacionadas à captação de recursos para a construção de hotéis e aproveitamento de pontos turísticos. Mas, de acordo com Pereira (1999), tanto o I PMDES quanto o II PMDES, este elaborado em 1975, não trouxeram grandes contribuições para o turismo estadual, em função da inexistência de um órgão executivo e da falta de recursos financeiros.

No final da década de 1970, foi elaborado o I Programa Mineiro de Turismo (I PROMITUR), que tinha por finalidade incentivar o turismo interno e o fluxo turístico para o estado. De acordo com Pereira (1999) o I PROMITUR era composto por onze programas, os quais estão listados no Quadro 1:

**QUADRO 01: I Programa Mineiro de Turismo- 1970**

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>
Pacotes turísticos	Criar roteiros integrados envolvendo Minas Gerais e estados vizinhos
Calendário turístico	Divulgar eventos turísticos, culturais, religiosos, comerciais e artísticos previstos para o ano, orientando turistas e operadoras de turismo.
Roteiros internos	Fomentar o turismo interno por meio da implantação de roteiros, tendo Belo Horizonte como pólo emissor
Hotéis de pequeno e médio porte	Criar incentivos e financiamentos para que a iniciativa privada instale esses empreendimentos.
Postos de informação	Criar postos de informação para orientar o turista nos locais visitados
Fazendas históricas	Recuperar, preservar e aproveitar as velhas casas de fazendas para exploração turística.
Camping	Adequar o turismo mineiro ao mercado campista.
Melhoria do sistema turístico	Melhorar a infra-estrutura básica e turística
Recursos humanos	Formar e aprimorar mão-de-obra para atuar no sistema turístico.
Divulgação e promoção	Divulgar o produto turístico mineiro
Seminários	Motivar os agentes vinculados ao turismo envolvidos a se engajarem na realização do programa.

Fonte: Adaptado de Pereira (1999)

Pela análise dos programas do I PROMITUR, fica evidente também que algumas ações hoje adotadas pela administração pública em relação ao turismo são semelhantes às já utilizadas na década de 1970. Percebe-se também que ainda não estava presente nas políticas públicas a preocupação com o desenvolvimento do turismo de maneira regional. A administração pública voltava suas atenções para aspectos específicos e isolados, como: melhorar os meios de hospedagem, criar postos de informação, elaborar um calendário de eventos, dentre outros.

Em 1979, foi criada a Empresa Mineira de Turismo (Turminas), vinculada à Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo. No início da década de 1980, foi elaborado o II Plano Mineiro de Turismo que, segundo Pereira (1999), incorreu nas mesmas falhas do primeiro plano, não tornando concretas as suas metas. Na década de 1980, quando Ouro Preto recebeu o título de Patrimônio Cultural da Humanidade, a preservação e a restauração ganharam destaque, passando a existir a preocupação com o inventário e o tombamento de bens culturais.

A Constituição Estadual de 1989 foi um marco para o turismo estadual, pois, de forma inédita, obrigou o poder público a elaborar uma política estadual voltada à atividade. Ela também passou a reconhecer o turismo como uma atividade econômica e de desenvolvimento social e cultural.

Segundo Pereira (1999), na década de 1990, foi criado o Conselho Estadual de Turismo (CET), criou-se o Fundo de Assistência ao Turismo (FASTUR) e foi elaborado o Plano Integrado para o Desenvolvimento do Turismo em Minas Gerais (PLANITUR/MG). O PLANITUR/MG, seguindo orientações da Constituição de 1989<sup>6</sup>, abordou o desenvolvimento do turismo,

---

<sup>6</sup> O Artigo. 243 da Constituição Estadual define que: o Estado, juntamente com o órgão colegiado representativo dos segmentos do setor, definirá a política estadual de turismo, observada a adoção de plano integrado e permanente, estabelecido em lei, para o desenvolvimento do turismo (Minas Gerais, 1989).

defendendo a implantação de novos pólos turísticos. O FASTUR foi criado com o objetivo de financiar pessoas jurídicas que apresentassem projetos enquadrados nos objetivos do PLANITUR/MG. O CET tinha por finalidade aprovar planos, programas e projetos relacionados à política estadual de turismo. O CET, assim como o PLANITUR/MG, segundo Pereira (1999), apesar das expectativas criadas, não obtiveram sucesso na sua aplicabilidade.

No final da década de 1990, iniciou-se um período marcante para o setor em Minas Gerais. Naquele período foi criada a Secretaria de Estado do Turismo de Minas Gerais (Setur-MG) e elaborou-se uma política de turismo para o estado, tendo como eixo principal a criação dos circuitos turísticos.

Como coloca Bolson (2004, p. 10);

“A criação da SETUR deu início à construção de uma política pública de turismo baseada na descentralização e regionalização (...) A gestão integrada dos recursos para promover e desenvolver o turismo foi a base para o desenvolvimento de um metodologia inovadora para a indução à formação de Circuitos Turísticos em Minas Gerais”.

No mesmo período, o governo de Minas também criou o Programa de Desenvolvimento do Potencial Turístico da Estrada Real, com o intuito de recuperar e aproveitar o potencial ao longo do caminho denominado Estrada Real, transformando-o em um produto turístico. A Estrada Real é composta por caminhos criados nos séculos XVII, XVIII, XIX, para a circulação de pessoas, mercadorias, ouro e diamante, entre os estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro (Minas Gerais, 2000).

Essa pesquisa se deterá na iniciativa do governo de Minas Gerais de incentivo à formação de circuitos turísticos, que difere do Programa Estrada Real, o qual é um dos elementos que compõem o ambiente institucional que circunda os circuitos turísticos.

Os circuitos turísticos constituem-se em agrupamentos de municípios com características turísticas semelhantes, localizados dentro de uma região geográfica limitada, que se unem para organizar e desenvolver a atividade de forma sustentável. Podem associar-se ao circuito o poder público e membros da sociedade civil (Setur-MG, 2006).

### **2.1.3 Política de Circuitos Turísticos: regionalização do turismo em Minas Gerais**

Em 2001, dois anos antes do surgimento do Plano Nacional de Turismo, propondo a regionalização da atividade, o estado de Minas Gerais lançou uma política para estimular a criação de circuitos turísticos. O governo estadual já havia percebido a importância da regionalização para a expansão do número de produtos turísticos e o conseqüente aumento na taxa de permanência do turista no estado.

Fundamentada em uma política de regionalização e de descentralização das decisões, a Secretaria Estadual de Turismo passou a organizar oficinas participativas, que foram o primeiro passo para os municípios se organizarem em circuitos. As oficinas discutiam a atividade turística e a importância da regionalização como instrumento de desenvolvimento turístico com o poder público e a comunidade local. Ao final dos trabalhos foram realizadas 54 oficinas, atingindo mais de 400 municípios, nas quais os participantes já combinavam as próximas ações necessárias para que o circuito turístico fosse criado (Bolson, 2003).

Para formatar um circuito, a Secretaria recomenda que, além das afinidades turísticas: os municípios devem estar localizados num raio de 100 km; deve ser realizada uma reunião com técnicos da Secretaria de Turismo; deve-se definir um nome de acordo a identidade regional; deve possuir a nomenclatura Circuito Turístico; deve definir o tipo de entidade gestora

(associação, ONG, agência de desenvolvimento), e deve elaborar e registrar um estatuto.

O circuito é administrado por uma entidade sem fins lucrativos, mantida pelas mensalidades pagas pelos associados. O governo de Minas Gerais reconhece estas instituições como responsáveis pelo desenvolvimento do turismo na região de abrangência de seu circuito, desde que atendam às normas de certificação estabelecidas pela Resolução nº. 007/2003<sup>7</sup>. Até o ano de 2006, havia aproximadamente 30 circuitos certificados em Minas Gerais.

O estado concede a certificação aos circuitos que: providenciarem a documentação institucional; cumprirem exigências estatutárias, como não ter fins lucrativos; declararem que contemplam a participação do poder público e privado dos municípios que compõem o Circuito; tenham denominação precedida de “Circuito Turístico”; apresentem plano de ação anual e balanço patrimonial. Também são exigidas ações mínimas para que a entidade gestora possa funcionar, como ter endereço fixo, telefone, logomarca, possuir um bacharel em Turismo como responsável técnico, dentre outras.

Após concedida, a certificação é válida por um ano. As exigências do governo para renová-la incluem a apresentação de um plano estratégico para o circuito, focado no desenvolvimento sustentável; a entrega de um levantamento da oferta turística; a apresentação de um calendário oficial de eventos; a disponibilização de um roteiro envolvendo, pelo menos, 1/3 dos municípios, e manter um posto de informação turística em 1/3 dos municípios do circuito, dentre outras exigências (Setur-MG, 2005). Os circuitos que alcançam a certificação são inseridos nos planos prioritários da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (Setur-MG, 2006). Dessa forma, passam a ter acesso facilitado a recursos destinados à sinalização turística, promoção e divulgação,

---

<sup>7</sup> Esta resolução foi substituída pela Resolução nº 006/2005

bem como treinamentos de mão-de-obra e implantação de infra-estrutura turística (Setur-MG, 2006a).

## **2.2 Estrutura produtiva do turismo**

Como propõe Beni (2001), ao se buscar compreender o turismo, deve-se partir de uma visão sistêmica. Por meio do modelo de sistema turístico denominado SISTUR (Sistema Turístico), este autor defende que o turismo pode ser compreendido como um sistema composto por três grandes conjuntos: o “conjunto das relações ambientais”, o “conjunto da organização estrutural” e o “conjunto das ações operacionais”.

O conjunto das organizações estruturais compreende as políticas públicas e privadas relacionadas ao funcionamento do turismo e a infra-estrutura geral (também utilizada por outros setores da economia) e específica (que atende exclusivamente às necessidades do setor turístico).

O conjunto das ações operacionais envolve a dinâmica de atuação das organizações que compõem o Sistema de Turismo (Sistur). Nesse ambiente estão inseridos os subsistemas de mercado, oferta, produção, distribuição, demanda e consumo.

Finalmente, como resultado dessas ações, tem-se o conjunto das relações ambientais, que são os efeitos ecológicos, sociais, culturais e econômicos do turismo. O equilíbrio entre estes grupos é que possibilitará o desenvolvimento de uma atividade sustentada, atendendo às necessidades das comunidades receptoras, dos turistas e dos empresários.

Partido de uma visão sistêmica, os estudos de cadeias produtivas desenvolvidos pela escola de economia industrial francesa, na década de 1960 buscam compreender o encadeamento e a articulação de atividades econômicas envolvidas na produção de um determinado produto.



Morvan (1988), citado por Batalha & Silva (2001, p. 28), define cadeia produtiva como um “conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado a montante e a jusante entre os fornecedores e clientes”.

Batalha & Silva (2001) defendem que os estudos de cadeias estão situados entre a microeconomia e a macroeconomia. Por isso, estes autores percebem os estudos de cadeias produtivas como mesoanálises, que realizam uma análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado.

Apesar da contribuição desta abordagem para compreensão do turismo, deve-se ressaltar que o produto turístico é formado, predominantemente, por prestações de serviços. Assim, ele é produzido não de forma linear, com cada agente exercendo a sua função isoladamente, mas, a partir da atuação conjunta de vários agentes, com a participação do consumidor no momento da prestação dos serviços e de maneira simultânea ao consumo. Por isso, propõe-se o modelo a seguir, para a compreensão da estrutura produtiva do turismo.

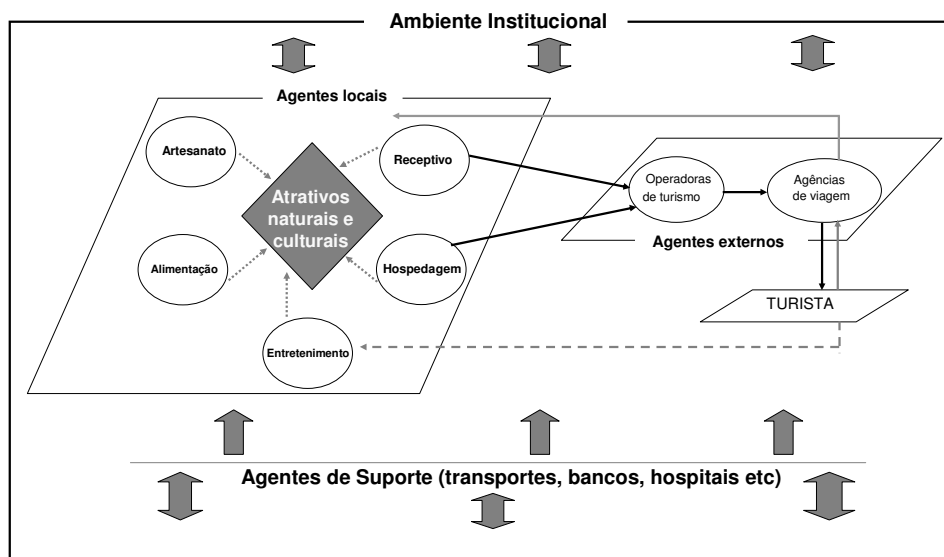


FIGURA 01: Estrutura produtiva do turismo

Elaborado pelo autor

Partindo dessa visão sistêmica, pode-se dizer que o turismo tem como matéria-prima os recursos naturais e culturais de uma região, que constituem os atrativos turísticos. Assim, inicialmente, os agente locais se reúnem em torno dos atrativos turísticos presentes em uma determinada região. As operadoras de turismo distribuem este produto turístico mediante acordos de pagamento comissionado junto aos agentes locais. As próprias operadoras podem comercializar este produto turístico ou repassar o direito de comercialização às agências de viagem por meio de acordos de pagamento comissionado. Então, o turista irá comprar o produto turístico nas agências de viagem ou poderá optar por fazê-lo por conta própria, diretamente com os agentes locais. O consumo do produto turístico ocorrerá com o deslocamento do turista (linha pontilhada) até a região turística.

Dessa forma, a estrutura de produção do turismo é composta pelos agentes locais que são os meios de hospedagem, restaurantes, entretenimento,

agências de receptivo; pelos agentes externos, que incluem as operadoras de turismo e as agências de viagem e pelos agentes de apoio, que são as empresas de transporte, bancos, hospitais e postos de combustíveis, dentre outros serviços. Há ainda o ambiente institucional, representado pelo poder público e as leis e normas que atuam na regulação do setor. Por fim, como colocam Gomes et al. (2006), por ser o turismo uma prestação de serviço, não podem ser negligenciadas as influências que o turista exerce, pois ele está presente em grande parte das etapas de produção, sendo assim, um dos principais agentes indutores de mudanças na estrutura de produção.

### **2.3 Redes organizacionais**

Para Oliver & Mark (1998), existem quatro focos teóricos distintos dentro dos estudos sobre redes inter-organizacionais: o primeiro é o foco na tomada de decisão e na estratégia; o segundo foco volta-se para as relações sociais da rede; o terceiro foco está centrado no poder e no controle inter-organizacional, e o quarto foco volta-se para as estruturas de governança inter-organizacionais. Esta configuração contém duas teorias principais: a teoria institucional e a teoria dos custos de transação.

De acordo com Vizeu (2003), o entendimento do fenômeno de redes de tradição norte-americana busca a explicação do desenvolvimento das redes inter-firmas como um modelo de coordenação que possibilita a maior eficiência. Estes estudos têm influência da teoria de custos de transação e, por isso, consideram que as transações são marcadas por especificidades de ativos, incerteza e pela frequência com que as organizações devem desenvolver mecanismos de salvaguardas em relação aos possíveis comportamentos oportunistas dos agentes.

Paralelamente a este entendimento sobre redes, surge outra abordagem, inspirada nos distritos italianos, questionando o pressuposto econômico e instrumental norte-americano. Este modelo europeu reporta-se à necessidade de

se considerar também o imperativo histórico-sócio-cultural como fundamento explicativo da efetividade das redes. Neste novo enfoque, a orientação técnico-econômica dá lugar a uma perspectiva mais subjetivista, vinculada à ciência social. Assim, há uma nítida diferenciação, no tratamento da questão das redes, entre a abordagem técnico-econômica norte-americana e a tradição histórico-cultural européia.

Na perspectiva norte-americana, Zylbersztajn & Farina (2003) conceituam as redes como um arranjo institucional complexo e multiorganizacional, desenhado para coordenar as transações, a fim de criar e agregar valor. Por isso, percebem as redes como um arranjo organizacional formado por um grupo de agentes que se articulam – ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de atingir algum objetivo. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada, necessitando de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação (Migueletto, 2001).

Buscando uma proposta de tipologia para as redes, Hoffmann et al. (2004) defendem que as redes podem ser divididas de acordo com suas características de direcionalidade, formalização e poder. Em relação à direcionalidade, têm-se as redes verticais, nas quais os processos são realizados por empresas distintas e as redes horizontais, estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos e ou mercados. Nesse caso, o objetivo da rede deve sempre estar dirigido aos ganhos que se pode obter pela união entre as partes.

Em termos de formalização, as redes podem ter estruturas formalizadas por meio de uma base contratual ou então ser informais, de base não contratual.

As redes formais são estabelecidas como modo de se prevenir dos comportamentos oportunistas, por meio do estabelecimento de contratos. As redes de base não contratual são aquelas estabelecidas em função da confiança nas quais o dispositivo encontrado para que não haja fraude nas relações é dirigido pelas sanções que podem surgir. As sanções coletivas envolvem membros que punem outras empresas que violam normas de grupo.

Finalmente, Hoffmann et al. (2004) afirmam que em relação ao poder a rede orbital possui um centro de poder, ao redor do qual as demais empresas circulam. A rede não orbital é aquela em que cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão.

As redes proporcionam o desenvolvimento de confiança, reputação e interdependência entre as organizações envolvidas. A confiança entre organizações refere-se à certeza de que o parceiro não explora as vulnerabilidades dos outros. Por isso, ela atua contra o oportunismo, resultando em uma importante maneira de reduzir custos de transação e estabelecer relações de longo prazo (Zylbersztajn & Claro, 2002, p. 10). A confiança, segundo Humphrey & Schmitz (1998), citados por Amato Neto (2000), pode ocorrer nos níveis macro, médio e micro. O nível micro refere-se às relações de parcerias passadas, o nível médio fundamenta-se na reputação e competências das empresas e o nível macro está relacionado a certificações adquiridas pelas empresas. A reputação é a percepção que as demais organizações têm a respeito do histórico das transações de uma determinada organização. Esta percepção do histórico de uma organização possibilita o desenvolvimento de um sentimento de confiança. A reputação atua, para a organização que a possui, como um inibidor ao oportunismo, já que, possivelmente, os custos com a perda da reputação serão maiores que as vantagens obtidas por meio de uma ação oportunista.

O'Toole (1997) defende que as redes são estruturas da interdependência que envolvem organizações múltiplas, em que cada uma não é meramente um subordinado formal do outro. A noção de rede pode até envolver ligações da autoridade, mas engloba também laços, relações da troca e articulações baseadas no interesse comum que, em muitos casos, se estende além dos laços formais estabelecidos.

Segundo Milaneze & Batalha (2004), dentre as vantagens obtidas por meio do relacionamento cooperativo entre os agentes estão: melhor aproveitamento dos recursos, compartilhamento de riscos, melhores condições de explorar novos mercados, realização de atividades em conjunto (minimizando esforços), maior poder de negociação com agentes externos, maior acesso à informação, agregação de maior valor aos produtos e maior facilidade na obtenção de crédito.

No entanto, Fleury (2002, p. 6) apresenta algumas das características das redes limitadoras de sua eficácia ou que geram problemas e dificuldades para sua gestão, tais como:

- o processo de geração de consensos e negociação pode ser demasiadamente lento, criando dificuldades para enfrentar questões que requerem uma ação imediata;
- as metas compartilhadas não garantem a eficácia no cumprimento dos objetivos já que as responsabilidades são diluídas;
- a dinâmica flexível pode terminar afastando os participantes dos objetivos iniciais ou comprometer a ação da rede pela deserção de alguns atores em momentos cruciais;
- pode ocorrer uma marginalização de grupos, instituições, pessoas e, mesmo, regiões, caindo o poder nas mãos de uma elite.

Ménard (2002) afirma que encontrar um mecanismo adequado para resolver disputas é uma questão complexa. Nesse sentido, Migueletto (2001, p. 58) defende que:

“o desafio da coordenação dos empreendimentos em rede está relacionado ao fato de que as organizações atuam de acordo com lógicas, valores e normas de conduta próprias e, por outro lado, desejam conciliar ações visando alcançar um objetivo comum”.

Assim, diante de tensões entre os interesses particulares e os da rede, que estejam prejudicando o desempenho, o diálogo entre as agentes deve ser prática comum, o fluxo de informação na rede deve atingir de forma igualitária todos os participantes e deve-se definir um plano de ação envolvendo todos os agentes e estes devem ser estimulados continuamente a agir. Contudo, em situações extremas, Migueletto (2001) propõe a exclusão de agentes que estejam desarticulando forças consolidadas ou a inclusão de novos agentes buscando aprimorar o padrão de interações. Para tanto, é necessário o monitoramento acurado das relações, das negociações e dos resultados que produzem.

Milaneze & Batalha (2004) acrescentam que o órgão gestor da rede deve estar atento aos seguintes aspectos do comportamento dos membros, que afetam o desempenho da rede: o grau de consciência e de identificação dos participantes como membros da rede; o reconhecimento de que relações mais próximas facilitam o aumento do volume de transações, a aceitação e o reconhecimento na constituição de benefícios de longo prazo, e o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos.

Contudo, estas ações, para serem realizadas, dependem de um mediador que, como coloca Vale (2004), irá despertar o grupo para os benefícios da cooperação, gerar um ambiente em que é possível a interação e a troca de

experiência, ajudar a construir a base necessária de confiança e garantir, em certo grau, a ação cooperada e integrada.

Migueletto (2001) acrescenta que a gestão de redes difere das empresas porque o gestor não assume o tradicional papel de supervisor. Nas redes, ele deve ser um mediador que propicia as condições para a interação bem sucedida dos agentes e a efetividade dos projetos. Os diferentes tipos de redes, em cada setor de atividade, estabelecem formas de gestão específicas, com maior ou menor presença do coordenador.

Dessa forma, as redes constituem um arranjo capaz de diminuir os custos de transação. Elas aproximarão os agentes, estimulando-os a trocarem informações, reduzindo, assim, a incerteza e a assimetria de informações. De acordo com a estrutura de governança predominante, as redes podem exercer um controle sobre as ações dos agentes envolvidos, evitando dessa forma, ações oportunistas e, finalmente, podem atuar como agente intermediador dos conflitos entre agentes.

### **2.3.1 As redes e suas influências na estrutura de produção do turismo**

Beni (2002, p. 3) coloca que há uma necessidade de se identificar, no sistema turístico, as unidades de produção e de negócios e estabelecer uma rede de empresas para atuar de forma integrada.

Silva (2004a, p. 268), analisando o turismo, afirma que:

“As redes entre empresas e organizações territoriais constituem as formas mais recorrentes de colaboração e cooperação. Ela permite realizar transações entre agentes públicos e privados com base em acordos formais. Pelos estudos realizados principalmente nos países mais desenvolvidos, grande parte dos organismos de desenvolvimento utiliza esse processo.



Para Beni (2002), deve ser implementado um sistema integrador “capaz de conciliar as diversidades territoriais e rivalidades intermunicipais numa mesma região”. Neste contexto, o setor público e o setor privado devem integrar-se e cooperarem mutuamente para formar um entorno institucional e empresarial favorável. Por isso, são essenciais políticas públicas voltadas para a regionalização do turismo.

Toledo et al. (2002, p. 93) entendem que:

“el consumidor turístico percibe como mejor destino, aquel que le proporciona una oferta integrada de productos/servicios y no una oferta dispersa de hoteles, playas, restaurantes, museos y otros, que normalmente son brindados por prestadores diferentes y no relacionados”.

Dessa forma, a formação de redes entre os membros do turismo em uma região possibilitará, além dos benefícios gerados em outros setores produtivos, permite também a formatação de roteiros turísticos regionais, o que resultará em benefícios como: aumento do tempo de permanência do turista na região e a diferenciação do produto turístico, em função da agregação de vários atrativos.

Para explicar a articulação em rede dos agentes do turismo, reporta-se ao estudo de Lazzarini et al. (2001), que apresenta a concepção de cadeia em rede (*netchain*) definida como um conjunto de redes, contendo laços horizontais entre firmas que estão arrançadas com base nos laços verticais entre firmas, em camadas diferentes do processo produtivo. Como mostrado na Figura 2, o conceito de cadeia em rede auxilia na compreensão das redes formadas quando os agentes locais se articulam entre si.

Assim, a estrutura produtiva do turismo é dividida em camadas em que os agentes locais de mesmo setor (laços horizontais) e de setores diferentes (laços verticais) se articulam em rede formando o produto turístico integrado de uma região.

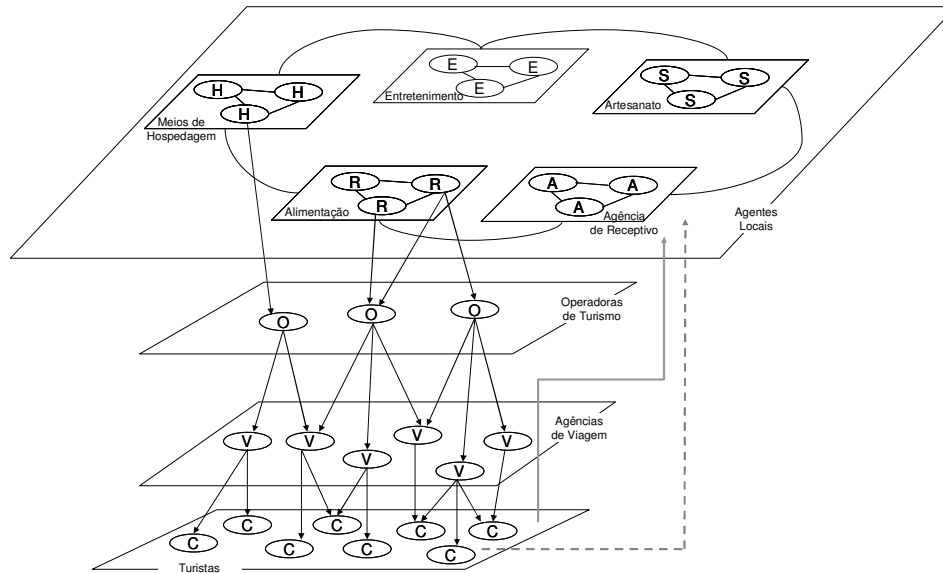


FIGURA 2: *Netchain* do turismo

Elaborado pelo autor

## 2.4 Economia dos custos de transação

Para analisar as transações entre os agentes em uma rede tem-se a Economia dos Custos de Transação. De acordo com Williamson (1989), o estudo da ECT é interdisciplinar e envolve conhecimento das áreas de direito, da economia e das organizações. De acordo com Zylbersztajn (1995), ela pode ser aplicada em áreas, como estratégia de empresas, marketing, organização industrial e políticas públicas.

As transações constituem a troca de informações ou serviços entre os agentes, visando à produção de um bem final (Zylbersztajn & Neves, 2000). Os custos de transação são as dificuldades administrativas para se realizar as transações (Machado, 2000). Arrow (1969), citado por Williamson (1989) acrescenta que os custos de transação são os custos referentes ao funcionamento do sistema econômico, diferentemente dos custos de produção, dos quais se

ocupou a teoria econômica neoclássica. A Economia dos Custos de Transação (ECT) aborda os custos relacionados à condução das transações.

Buscando clarear a abordagem da ECT, Williamson (1989) compara os custos de transação com as engrenagens de uma máquina. Quando, em uma máquina, as engrenagens estão bem encaixadas e lubrificadas, o funcionamento ocorre da maneira mais eficiente. Mas, caso as engrenagens estejam mal encaixadas e mal lubrificadas, haverá excesso de atrito e, conseqüentemente, desperdício de energia e ineficiência na produção.

Nas transações, a situação é semelhante. Em um ambiente ideal, em que os agentes dominariam todas as questões que envolvem a transação e estariam em perfeita harmonia, as transações ocorreriam da maneira mais eficiente. Contudo, esta é uma situação ideal, pois os agentes possuem comportamentos (oportunismo e racionalidade limitada) que, juntamente com as dimensões das transações (especificidade de ativos, freqüência e incerteza) resultam em custos de transação.

Na metáfora utilizada por Williamson, estas características dos agentes e das transações constituem o mau encaixe das engrenagens e os erros na lubrificação, que resultam em custos de transação ou desperdício de energia pela máquina. Assim, Williamson (1989) define os custos de transação como os dispêndios de recursos para planejar, negociar, criar salvaguardas relacionadas às transações (custos *ex-ant*) e fiscalizar e corrigir problemas que surgem quando as transações não ocorrem como esperado (custos *ex-post*).

#### **2.4.1 Antecedentes teóricos da ECT**

A ECT tem suas raízes na Teoria Institucional. Sanabio et al. (2005) afirmam que a Teoria Institucional considera como os agentes comportam-se para que haja uma conformidade de idéias, valores e procedimentos aceitáveis no segmento de atuação, seja por regulação ou adaptação de comportamentos.

De acordo com Carvalho et al. (1999), a Teoria Institucional tem suas origens nas duas últimas décadas do século XIX, por meio de seus precursores, como os economistas Thorstein Veblen, John Commons, Westley Mitchel e os sociólogos Emile Durkheim e Max Weber.

“Ancorado em conceitos como institucionalização, normas, os mitos e a legitimidade, o enfoque institucional desenvolveu-se, segundo Chanlat (1989), em três orientações distintas: uma econômica, outra política e uma terceira sociológica” (Carvalho et al., 1999, p.2).

Na orientação sociológica, Durkheim tem grande importância, ao destacar o papel dos sistemas simbólicos e de conhecimento, da crença e da autoridade moral, identificados como instituições sociais, resultantes da interação humana. Weber não utilizou o conceito de instituição, mas aprofundou-se na compreensão das normas culturais e das estruturas econômicas e sociais.

Carvalho et al. (1999) afirmam ainda, que, na perspectiva política, a Teoria Institucional inicialmente atentou para as distribuições informais de poder e o comportamento político, para buscar explicações para as políticas. Mais recentemente, a perspectiva institucional com orientação política passou a analisar a autonomia das instituições políticas em relação à sociedade, à complexidade dos sistemas políticos e ao simbolismo no universo político.

A orientação econômica da Teoria Institucional, na qual este trabalho se desenvolverá, em suas primeiras abordagens, sustenta que os costumes e as convenções determinam o comportamento econômico e que a ação individual é influenciada pelas circunstâncias e pelas relações institucionais (Carvalho et al., 1999). A partir da década de 1930, surgiu a Nova Economia Institucional (NEI), com os trabalhos de Coase (1937). Ele passou a criticar a visão neoclássica da economia em que a firma é vista como uma função de produção (relação

mecânica de insumos e produtos) e passou a defender uma relação orgânica entre agentes, que se realiza por meio de contratos explícitos ou implícitos (Zylbersztajn & Neves, 2000).

Williamson (1989), por meio da ECT, busca fazer uma ligação entre custos de transação, instituições e organizações, defendendo que a eficiência dos modos de governança varia em função do ambiente institucional e dos atributos dos agentes econômicos e das transações. Surge, então, a Economia dos Custos de Transação (ECT), como parte da nova economia institucional, em que o foco principal das análises deixa de ser os custos de produção da empresa, que são substituídos pelo conceito de custos de transação.

Williamson (1989) apresenta os principais teóricos, em suas respectivas áreas do conhecimento (economia, direito e organizações), que antecederam e contribuíram para os estudos da economia dos custos de transação. Os estudiosos da economia, além de Ronald Coase, Frank Knight e John R. Commons trouxeram expressiva contribuição para os estudos das organizações econômicas e, conseqüentemente, dos custos de transação. Antes da década de 1930, Frank Knight defendia que para entender as ações dos homens, dever-se-ia entender como funciona sua mente. Para Williamson (1989), Frank Knight enfrentou obstáculos em suas proposições, em função da terminologia que adotou.

“Si Knight hubiesse usado um término no técnico, tal como oportunismo, que tiene una importancia amplia y reconocible para la organización social e económica em general, quizá pudiera haberse evitado tal resultado” Williamson (1989, p. 14).

O institucionalista John R. Commons também contribuiu para o estudo das organizações econômicas. Ele propôs que se considerasse a transação como unidade básica na compreensão e que as organizações têm a intenção de

promover a continuidade das relações mediante a elaboração de estruturas de governança. Já Ronald Coase defendia que a forma como as transações, dentro da empresa e entre empresas, se estruturam, depende dos custos de transação envolvidos.

Segundo Williamson (1989), importantes contribuições foram dadas pelas áreas de direito e estudos organizacionais, destacando as contribuições de Llewellyn, que defendia os contratos como marco regulatório para a relação, passageira ou permanente, entre indivíduos e grupos. Porém, dificilmente os contratos compreendem corretamente as verdadeiras relações em operações, o que não retira a sua importância, pois atuam como um guia, uma apelação final no caso de ruptura das relações. Nos estudos das organizações, destaca-se o trabalho de Barnard, o qual aborda o estudo da organização formal e informal e destaca o papel da cooperação, assim como do conhecimento tácito. Para tanto, enfatizava o estudo dos costumes, hábitos, instituições e estruturas políticas.

Para compreender os custos de transação, a ECT considera o comportamento dos agentes (oportunismo e racionalidade limitada), os atributos das transações (especificidade de ativos, frequência e incerteza), as estruturas de governança e o ambiente institucional.

#### **2.4.2 Pressupostos comportamentais dos agentes**

De acordo com North (1994), a teoria econômica neoclássica pauta-se na racionalidade instrumental, em que os agentes possuem as informações necessárias para avaliar corretamente as alternativas e, conseqüentemente, tomar as decisões de maneira eficiente. Contudo, Simon (1961), citado por Farina et al. (1997), defende uma racionalidade limitada dos agentes, que é causada por uma inabilidade destes em processar todas as informações necessárias ao funcionamento de um complexo sistema. Assim, a ECT considera que os agentes envolvidos estão sujeitos a uma racionalidade limitada, de maneira que o

comportamento tem a intenção de ser racional, porém, na prática, esta racionalidade é alcançada apenas de maneira limitada, o que gera custos de transação em razão da ineficiência destas.

Segundo os propósitos da ECT, os agentes também têm uma tendência ao oportunismo que, segundo Williamson (1989), é a busca pelos interesses próprios, com dolo. O autor coloca que, além do oportunismo, existe também a busca sincera pelo interesse próprio e a obediência. A busca sincera pelos interesses próprios corresponde às transações que ocorrem sem que os agentes descumpram as regras estabelecidas inicialmente. Já obediência está relacionada à ausência de busca pelos interesses próprios.

O oportunismo envolve ações como mentira, roubo e formas sutis de engano, estando relacionado à revelação incompleta ou distorcida da informação. Zylbersztajn (1995) acrescenta que o oportunismo refere-se ao jogo não cooperativo entre os agentes. De acordo com Williamson (1989, p. 57), “o oportunismo é responsável pelas condições reais ou aparentes de assimetria de informação”. O fato de as partes obterem informação de maneira assimétrica resultará em custos de transação.

Para Zylbersztajn (1995), nem todos os indivíduos agem oportunistamente, mas se houver a possibilidade de algum indivíduo assim agir, torna-se necessário monitorar as transações, o que incorre no aumento dos custos. Leite (2005) afirma que o oportunismo pode ser reduzido por meio de contratos. Assim, transações sujeitas ao oportunismo *ex post* se beneficiarão ao elaborarem salvaguardas apropriadas *ex ante* que evitem o oportunismo.

Dessa forma, a racionalidade limitada e o oportunismo, presentes entre os agentes, influenciarão no sucesso das transações e, conseqüentemente, nos custos *ex ante* e *ex post* das transações.

### 2.4.3 Dimensões das Transações

De acordo com Williamson (1989), as transações se organizam de diferentes maneiras, e os principais fatores que as caracterizam são: a especificidade de ativos, a incerteza e a frequência. A especificidade de ativos se refere aos atributos idiossincráticos de uma transação, ou seja, atributos criados para atender a uma determinada transação que dificilmente poderão ser utilizados de maneira alternativa.

Nesse sentido, os agentes envolvidos devem avaliar se é compensador realizar tal investimento. Este questionamento é relevante, pois, em função de aspectos, como oportunismo e racionalidade limitada os resultados esperados podem não ser alcançados. As modalidades de especificidade de ativos baseando-se nas propostas de Williamson (1991) citado por Costa (2005), encontram-se no Quadro 2.

**Quadro 2: Modalidades de especificidades de ativos**

<b>Modalidades de especificidade</b>	<b>Descrição</b>
Especificidade de lugar	Proximidade de firmas pertencentes à mesma cadeia produtiva.
Especificidades de ativos humanos	Competências dos recursos humanos
Especificidade de investimentos	Feitos na expectativa de uma demanda relacionada ao sistema produtivo.
Especificidade de marca	Especificidades associadas à marca de uma empresa ou produto
Especificidades de tempo	Investimentos que, se não forem comercializados dentro de um tempo, perdem o valor.

Fonte: Adaptado de Costa (2005)



Williamson (1989) acrescenta que a especificidade de ativos só tem relevância na presença de racionalidade limitada, oportunismo e incerteza. Caso estes atributos não existam, os contratos se tornam simples, pois haverá a certeza de que todas as ações empreendidas para dar suporte às transações terão o resultado esperado. Leite (2005, p. 4) acrescenta que:

“Nos casos em que somente uma das partes possui investimentos específicos, poderá haver incentivos, de um lado, para a quebra do contrato, e de outro lado, para se proteger através de salvaguardas contratuais. No caso em que ambas as partes possuem investimentos em ativos específicos, haverá grande incentivo para a continuação do contrato”.

Outra dimensão das transações é a incerteza, causada, segundo Zylbersztajn (1995), por distúrbios exógenos que afetam as transações. Segundo Koopmans, citado por Williamson (1989), o problema fundamental da organização econômica da sociedade é como afrontar e manejar a incerteza, que pode ser: primária, secundária ou conducionista.

A incerteza primária refere-se às incertezas relativas ao Estado, às políticas públicas. Arbage (2003) acrescenta, como incertezas primárias, a alteração no hábito dos consumidores e a cultura da sociedade em que a organização está inserida. A incerteza secundária está relacionada a aspectos imprevisíveis, como os fenômenos da natureza e à falta de comunicação não intencional (agentes deixam de trocar informação por descuido e não por desejo de enganar). Já o terceiro tipo de incerteza refere-se exatamente à falta de comunicação do tipo estratégica, em que os agentes agem de maneira oportunista, ocorrendo a incerteza conducionista.

Assim, percebe-se que as incertezas secundária e terciária são marcadas por problemas de comunicação entre os agentes, que podem ou não ser causados

por comportamentos oportunistas. Segundo Bertolin (2003), este fenômeno segundo o qual alguns agentes econômicos têm mais informação do que sua contrapartida, moldando um cenário incerto e inseguro, denomina-se assimetria de informações. A assimetria de informação está relacionada não apenas ao oportunismo como também às diferentes percepções e valorizações de informações por parte dos agentes envolvidos.

Portanto, à medida que se reduzem as incertezas, automaticamente, os agentes estão também reduzindo a racionalidade limitada e, por conseqüência, a possibilidade da transação não ocorrer como esperado, gerando custos em função disso.

A freqüência constitui outra característica das transações. Ela está relacionada à quantidade de vezes que a transação se repete. Williamson (1989, p. 69-70) afirma que “o custo das estruturas de governança especializadas se recuperará com maior facilidade nos casos de transações recorrentes”.

Os atributos especificidade de ativos e freqüência têm uma relação próxima, pois, quando passa a ser exigido um ativo específico, deve haver uma contrapartida em termos de freqüência de transação para que o investimento feito seja amortizado. Ainda, transações com alto grau de recorrência têm maior possibilidade de retorno dos investimentos em ativos específicos. A repetição das transações também possibilita às partes adquirirem informações uma da outra e, assim, aumentar a confiança entre elas, bem como reduzir o oportunismo.

#### **2.4.4 Ambiente institucional**

A Nova Economia Institucional (NEI), segundo Joskow (1995) citado por Ferreira (2005, p. 3), busca “explicar as diferentes formas organizacionais que existem no mercado e seus arranjos contratuais, destacando o ambiente institucional e sua interação com as organizações”. Para a Nova Economia

Institucional (NEI), as instituições são importantes e suscetíveis de análise. Por isso examina o papel de elementos institucionais, considerando como as instituições são criadas e os efeitos do ambiente institucional sobre o resultado econômico.

Para North (1994), as instituições podem ser definidas como sendo as regras que as sociedades impõem para estruturar as relações políticas, econômicas e sociais entre os agentes. Estas instituições podem ser formais (leis, direitos de propriedade) ou informais (crenças, tradições códigos de conduta). A fiscalização do cumprimento das instituições é exercida por códigos de conduta auto-impostos, pelas represálias ou por sanções impostas pelo Estado. Assim, as instituições criam e delimitam o ambiente onde ocorrerá a transação e onde as organizações irão atuar. Por isso, Farina et al. (1997) afirmam que o ambiente institucional determinará a composição da estrutura de governança. Dessa forma, as transformações no ambiente institucional podem mudar a estrutura de governança.

As regras formais podem mudar e essas mudanças ocorrem, principalmente, por meio da aprovação de novas leis, pela jurisprudência, em função de novas normas estabelecidas pelos órgãos reguladores ou pelas mudanças nas Constituições. As mudanças das regras informais ocorrem a partir do momento que as pessoas desenvolvem padrões alternativos de comportamento, as quais ocorrem de maneira mais gradativa e, às vezes, de forma inconsciente (North, 1994).

Tratando das políticas públicas como parte do ambiente institucional, North (1994) entende que o mercado político eficiente seria aquele no qual seus membros pudessem avaliar corretamente as políticas em termos do efeito que teriam ao serem adotadas. Esse tipo de mercado seria aquele no qual somente se adotariam regulamentos que maximizassem os ganhos das partes afetadas e em que estaria assegurada uma compensação às partes adversamente afetadas,

garantindo assim que ninguém seria. Mas, as organizações políticas e os empresários tomam as decisões que determinam o desempenho econômico limitado pelo arcabouço institucional vigente (North, 1994).

Assim, quando os custos de transação são consideráveis, as instituições passam a adquirir importância, pois um conjunto de instituições que ofereçam transações de baixo custo viabiliza a existência de mercados eficientes. Nas políticas públicas, quando o ambiente institucional favorece a redução dos custos de transação, há um acesso a melhores informações sobre a relação custo-benefício das políticas, permitindo-se medir os ganhos e perdas que gerarão para os agentes envolvidos (North, 1994).

#### **2.4.5 Estruturas de governança**

A partir das características do ambiente institucional e dos objetivos dos agentes, serão delimitadas as estruturas de governança. As estruturas de governança surgem com o intuito de regular as transações. Por isso, de acordo com a ECT, as estruturas de governança eficientes são as minimizadoras de custos de produção e transação (Silva & Saes, 2005, p. 4). Para alcançar este objetivo, devem alinhar os atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade de ativos) com os pressupostos comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo). A estrutura de governança adotada está diretamente ligada à especificidade de ativos envolvida. Na medida em que se eleva a especificidade de ativos, o mercado deixa de ser uma solução eficiente, sendo, então, necessário um maior controle, que é alcançado por meio de uma estrutura de governança hierarquizada (Zylbersztajn & Neves, 2000).

As formas de governança variam de acordo com o maior ou menor controle das transações. Nesse sentido, elas podem ser via mercado, trilateral, bilateral e unilateral (Williamson, 1989). A governança via mercado é a principal estrutura de governança para as transações não específicas, que podem

ser ocasionais ou recorrentes. Nessa forma de governança, as identidades das partes não têm importância; as referências são os termos formais dos contratos. O que vale é as regras legais e as partes não concentram esforços para sustentar a relação.

Na governança trilateral, o interesse dos agentes em manter a relação é forte. Para tanto, se recorre à assistência de um terceiro para a resolução das disputas. Na governança bilateral, as partes mantêm a autonomia, porém, têm interesse em manter a relação comercial, em função dos benefícios econômicos que ela proporciona. Caso uma das partes optasse por comprar de outra organização, os gastos seriam maiores. Já a governança unilateral é caracterizada por ser regulamentada por uma empresa que detém autoridade. Esta última forma de governança ocorre na integração vertical, em que uma empresa passa a controlar as outras que lhe dão suporte.

Assim, na Figura 3 mostra-se que dois agentes (A e B) realizam uma transação (T), sendo os agentes caracterizados pelo oportunismo e pela racionalidade limitada e a transação pela frequência, especificidade de ativos e incerteza. Estas características dos agentes e das transações causarão custos de transação e serão influenciados pela estrutura de governança predominante e pelo ambiente institucional.

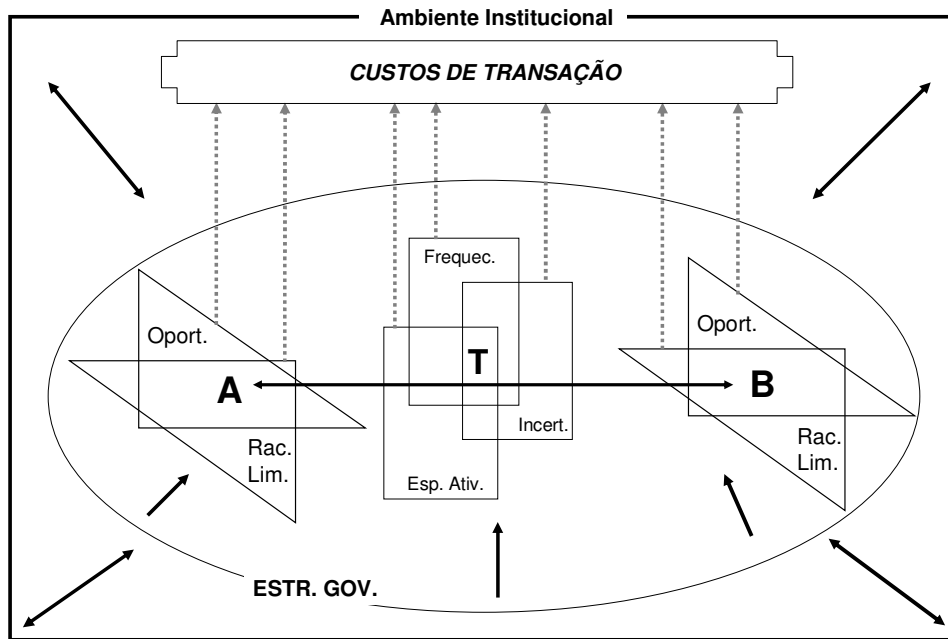


FIGURA 03 : Economia dos custos de transação (A: agente A; B: agente B; T: transação; Oport.: oportunidade; Rac. Lim.: racionalidade limitada; Frequec.: frequência; Incert.: incerteza; Esp. Ativ.: especificidade de ativos; Estr.Gov.: estrutura de governança)

Elaborado pelo autor

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Inicialmente discute-se o tipo de pesquisa adotada, enfatizando o caráter qualitativo, que foi o adotado. Em seguida são expostas as características do método estudo de caso, utilizado na realização da pesquisa. São apresentadas também as principais características dos casos estudados, que foram o Circuito Parque Nacional da Serra do Cipó, Circuito da Canastra e Circuito Villas e Fazendas. Os procedimentos para coleta, análise dos dados e o modelo teórico da pesquisa são descritos detalhadamente visando facilitar a realização de pesquisas futuras que tenham o mesmo enfoque.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Considerando o problema e os objetivos da pesquisa, ela caracteriza-se como qualitativa, com caráter exploratório-descritivo, pois busca entender uma realidade ainda pouco estudada, para então descrever como os fenômenos relacionados a esta ocorrem.

Como coloca Labuschagne (2003), a pesquisa qualitativa busca fornecer uma descrição cuidadosa das situações, a partir de dados profundos e detalhados sobre um número menor de casos e enfatiza o entendimento de uma realidade a partir do ponto de vista dos participantes.

A pesquisa qualitativa tem suas raízes nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos e sociólogos em seus estudos sobre a vida em comunidades. Segundo Triviños (1987), ela foi dominada no começo, pelo funcionalismo e o estrutural-funcionalismo, com raízes no positivismo. Em seguida, apareceu a pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica. Seu desenvolvimento surgiu como forte reação ao enfoque positivista nas ciências sociais, defendendo a necessidade de se observar os comportamentos dos indivíduos e o contexto

sócio-cultural no qual estão inseridos. Além desses enfoques, segundo Triviños (1987) há também o enfoque histórico-cultural e o enfoque sistêmico. O enfoque histórico-cultural que caracteriza-se por buscar explicações dos fenômenos a partir de suas raízes históricas. O enfoque sistêmico surgiu a partir de Bertalanffy (1901-1972) como uma concepção científica que considera a existência de numerosas relações no interior do objeto de estudo e que também está ligado ao meio externo. O enfoque sistêmico surge como uma reação à interpretação mecanicista da realidade. Esta pesquisa situa-se no limiar entre o enfoque estruturalista-funcionalista e o enfoque sistêmico.

A pesquisa qualitativa não segue uma seqüência linear das etapas de desenvolvimento como na pesquisa quantitativa (definição do problema, formulação de hipóteses, definição de variáveis, elaboração do instrumento de pesquisa, coleta de dados, análise, conclusões e elaboração do relatório). Ela possui uma seqüência circular em que, inicialmente, o pesquisador tem um problema, formula questões, planeja a coleta de informações, escolhe o local do estudo e seleciona as estratégias de pesquisa (entrevista, observação, pesquisa em documentos). Em seguida, elabora o projeto de pesquisa, vai a campo coletar os dados, analisa os dados e redige o relatório de pesquisa. Estas etapas podem ser percebidas no modelo a seguir, proposto por Alencar (2003, p.13)



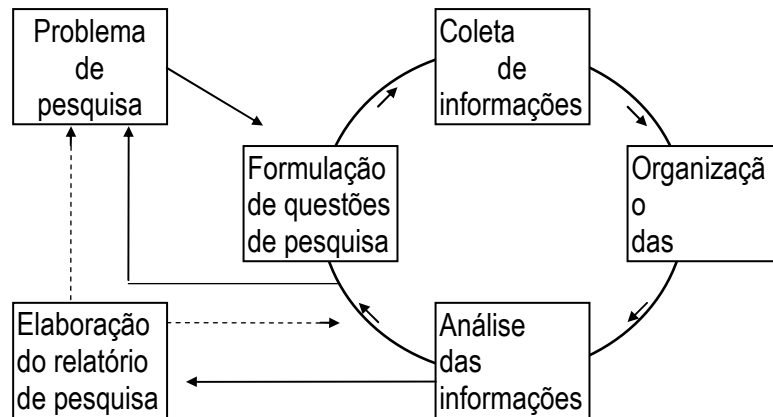


FIGURA 4: Processo de pesquisa em investigação qualitativa  
 Fonte: Alencar (2003)

Triviños (1987) afirma ainda, que, na pesquisa qualitativa, após uma interpretação dos fenômenos num contexto, os resultados são expressos em formas narrativas, ilustradas com declarações das pessoas para dar fundamento concreto necessário. Por isso Wolff, (2005) defende que a ética deve estar presente não apenas na forma como o pesquisador trata os participantes durante a coleta de dados, mas também na maneira como os resultados são utilizados.

A validade e a confiabilidade dos dados qualitativos dependem da habilidade, da sensibilidade e do treinamento do pesquisador. A observação sistemática e rigorosa exige do pesquisador não apenas estar presente e olhar ao seu redor. O entrevistador deve ser ágil e dominar os objetivos de sua pesquisa para conduzir o entrevistado a expressar os aspectos que mais contribuem para a pesquisa. Uma análise adequada requer mais que a simples leitura dos dados coletados. Gerar dados qualitativos úteis e de credibilidade em pesquisa qualitativa requer disciplina, conhecimento, treinamento e muito trabalho (Labuschagne, 2003).

Para alcançar seus objetivos, “sem dúvida alguma, muitas pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística. Isto não

significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade [e] contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico” (Triviños, 1987, p. 118).

Como esta pesquisa é exploratória-descritiva, os dados são obtidos a partir de um corte em que o pesquisador limita o tempo e o espaço relacionado ao fenômeno social estudado. Estes limites definirão o território em que as descrições serão elaboradas. Estas descrições são, essencialmente, um mapa deste território, que poderá ser lido e interpretado por outros pesquisadores (Maanen, 1979).

Para realizar uma pesquisa, para Godoy (1995), existem três possibilidades: o estudo de caso, a etnografia e a pesquisa documental. Esta pesquisa utilizará o estudo de caso que será discutido a seguir.

### **3.1.1 Estudo de caso**

A opção metodológica pelo estudo de caso foi feita, pois segundo Denker (1998), ele permite um estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações, o que permitirá um conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais. Godoy (1995) acrescenta que o estudo de caso tem caráter descritivo e exploratório, por isso o pesquisador que adotar este método, pode ir a campo com um esquema teórico, mas deve estar aberto aos novos elementos de que ele tomará conhecimento.

Uma questão que freqüentemente é levantada sobre o método do estudo de caso é o fato de fornecerem pouca base para se fazer generalização. Contudo, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos, sendo objetivo do pesquisador expandir e generalizar teorias e não fazer generalizações estatísticas (Yin, 2001).

Os estudos de caso podem ser de um caso único ou multicaso. Nesta pesquisa realizou-se um estudo multicaso, em que foram analisados três Circuitos Turísticos de Minas Gerais.

### **3.2 Objetos de estudo**

Foram selecionados três circuitos já certificados pelo governo de Minas Gerais, cuja seleção considerou, primeiramente, o estágio de organização em que estes se encontravam. Dentre aqueles identificados como os mais avançados no processo de organização foram selecionados três circuitos, considerando a disponibilidade dos seus membros em receber o pesquisador e a facilidade do pesquisador de se deslocar até o circuito.

Dessa forma, foram selecionados os circuitos: Parque Nacional da Serra do Cipó, Villas e Fazendas, e Serra da Canastra.

#### **3.2.1 Circuito Parque Nacional da Serra do Cipó**

Este circuito possui, como principal atrativo, áreas naturais, em razão do Parque Nacional da Serra do Cipó. Ele é composto pelos municípios que se encontram no entorno do parque, que são: Itabira, Itambé do Mato Dentro, Jaboticatubas, Morro do Pilar, Nova União, Conceição do Mato Dentro, Congonhas do Norte e Santana do Riacho. Este foi o primeiro circuito a ser certificado pelo estado de Minas Gerais e, apesar de contar com a participação ativa de empresários da região como colaboradores, eles não contribuem mensalmente. Apenas as prefeituras municipais se associam e contribuem financeiramente. A iniciativa privada participa, mas não paga mensalidades.

#### **3.2.2 Circuito da Canastra**

Araxá, Bambuí, Campos Altos, Ibiá, Medeiros, Perdizes, Pratinha, Sacramento, São Roque de Minas, Tapira e Tapiraí são cidades da região

mineira do Alto do Paranaíba que fazem parte do Circuito da Canastra. A região de cerrado tem como atrativos o Parque Nacional da Serra da Canastra, sítios arqueológicos, as termas de Araxá e a culinária da região, especialmente doces e queijos. O Circuito adotou recentemente a estratégia de captar empresários como associados, os quais optam por contribuir financeiramente ou com serviços. As prefeituras são associadas e contribuem financeiramente.

### 3.2.3 Circuito Villas e Fazendas

Localizado na região central de Minas Gerais, o Circuito Turístico Villas e Fazendas é marcado por antigas fazendas, rios, cachoeiras, mata atlântica e cidades bucólicas. Ele é composto pelas cidades de Carandaí, Catas Altas da Noruega, Conselheiro Lafaiete, Cristiano Ottoni, Itaverava, Jeceaba, Lamim, Queluzito, Rio Espera, Santana dos Montes e São Brás do Suaçuí. Muitas fazendas da região transformaram-se em requintados hotéis fazenda. Este foi o segundo circuito a ser Certificado pelo estado de Minas Gerais e conta com um amplo quadro de empresários associados, que contribuem mensalmente, além das prefeituras municipais, que também contribuem financeiramente.

### 3.3 Coleta de dados

Na coleta de dados, adotou-se, como instrumento, a entrevista. Segundo Alencar (2003), a entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais, em que o pesquisador utiliza um questionário ou um roteiro elaborado de acordo com o problema de pesquisa, o objetivo do estudo e o referencial teórico. Assim, após a elaboração do roteiro de entrevista, foi-se a campo coletar os dados por meio de entrevistas com os empresários associados aos circuitos turísticos citados.

Nesta etapa, seguiram-se as proposições de Yin (2001, p. 81) que coloca como habilidades na realização de entrevistas para estudos de caso: fazer

perguntas claras; saber ouvir as colocações dos entrevistados, identificando as palavras-chave e os componentes afetivos do entrevistado; ser flexível e fazer adaptações para melhor aproveitar os momentos da entrevista; ter amplo conhecimento das questões contidas no roteiro de entrevista e buscar ser imparcial durante a sua realização.

Inicialmente, estabeleceu-se um contato com a associação gestora do circuito, para obter-se a lista dos associados e os contatos dos mesmos, para, então, agendarem-se as entrevistas. O agendamento foi feito utilizando-se telefone e internet, considerando a disponibilidade dos entrevistados e do pesquisador. O pesquisador deslocou-se até a região dos circuitos e entrevistou os empresários no local marcado pelos mesmos. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, na etapa de análise dos dados. Além das gravações, foram feitas anotações de tópicos considerados.

Foram realizadas vinte entrevistas com os gestores, diretores e associados do setor privado dos circuitos turísticos. Esta etapa se pautou em um roteiro de entrevista elaborado considerando-se as proposições teóricas da ECT, redes e administração pública do turismo, aplicadas ao relacionamento entre agentes em regiões turísticas.

### **3.4 Análise dos Dados**

Para Labuschagne (2003), a análise de dados qualitativos é difícil porque as respostas qualitativas são longas, detalhadas e não são padronizadas. Diante desse desafio, utilizou-se a análise de conteúdo, que Bardin (1977, p. 42) define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Bardin (1977) caracteriza a análise de conteúdo como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato, porém, existem algumas regras de base. Na análise de conteúdo, o analista faz um tratamento das mensagens para que assim possa inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio. Esta operacionalização deve seguir uma seqüência de procedimentos que inclui a pré-análise, a codificação, a categorização e a inferência.

A pré-análise é o período das intuições e tem três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses ou questões de pesquisa e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Na codificação, os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características do conteúdo. A codificação compreende três ações: o recorte, a enumeração e a classificação.

Na categorização, os elementos são agrupados em função da sua semelhança, formando, então, agrupamentos que fornecerão uma simplificação dos dados brutos. A etapa da inferência constitui-se na obtenção de informações fornecidas pela apreciação, por meio da técnica de análise escolhida, do conteúdo das mensagens.

Trivinos (1987, p. 160) afirma que “talvez pela influência positivista, Bardin enfatiza os aspectos quantitativos que podem ser enfocados pelo método”. Por isso, assim como proposto por Trivinos (1987) utilizou-se a análise de conteúdo enfocando os aspectos qualitativos da pesquisa.

Para realizar a análise de conteúdo, adotou-se a técnica de análise temática que, segundo Bardin (1977, p. 105), “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. De

acordo com o autor, dentre as técnicas de análise de conteúdo, a análise temática é a mais antiga e a mais utilizada.

A análise temática considera a frequência de presença (ou ausência) de itens de sentido, bem como da observação da estrutura do conteúdo por meio da intensidade e da direção (Bardin, 1977). Esta análise é realizada observando-se as unidades de registro, que são segmentos de conteúdo a serem utilizados na categorização, que podem ser palavras e os temas (frases).

A frequência de aparição é uma medida utilizada para verificar a importância de uma unidade de registro, considerando a sua repetição nas respostas. A intensidade é a identificação de variações semânticas que permitem uma análise de valores (ideológicos, tendências) e das atitudes. O grau de intensidade pode ser avaliado a partir da intensidade semântica do verbo, do tempo do verbo, dos advérbios e dos adjetivos. Há também a direção, que analisa se o conteúdo expressa uma posição do entrevistado favorável, desfavorável ou neutra. Dessa forma, para se realizar a análise de conteúdo adota-se o seguinte esquema de análise (Figura 5).

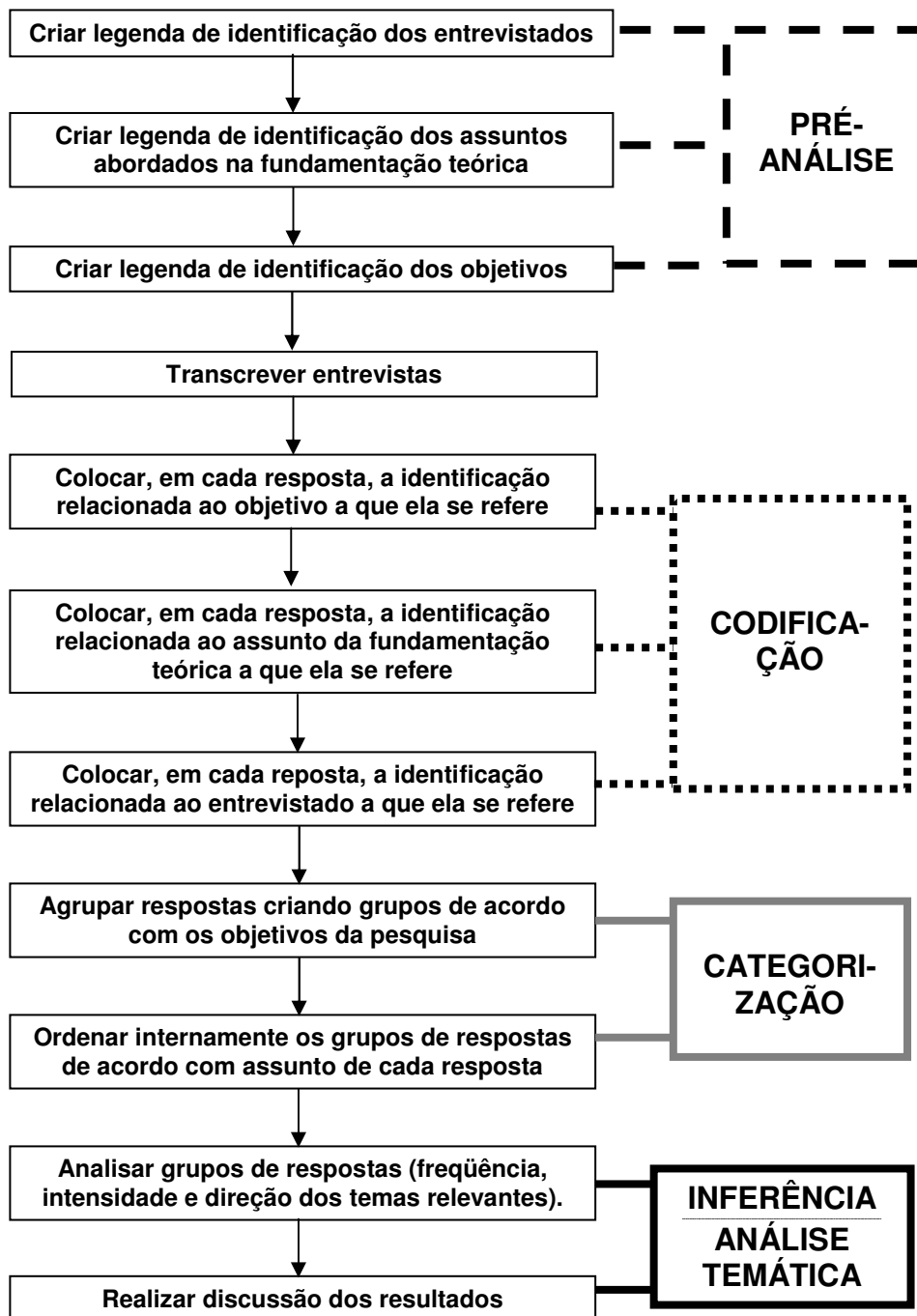


FIGURA 5: Esquema de análise das respostas  
Elaborado pelo autor



Dessa forma, primeiramente, cada entrevista foi transcrita em um documento individual idêntico ao utilizado como roteiro de entrevista na coleta de dados. Em seguida, iniciou-se a etapa de pré-análise, em que foi elaborada uma legenda de identificação para os entrevistados, visando manter o sigilo das respostas. Para tanto, utilizaram-se várias letras e números para representar os entrevistados de cada circuito.

Em seguida, foi criada uma legenda referente aos assuntos abordados no referencial teórico, com base no qual elaborou-se uma tabela em que cada assunto recebeu um número e também o número da página da dissertação em que estava localizado. A cada objetivo da dissertação também foi atribuído um número, criando-se, assim, uma legenda de assuntos e objetivos a serem utilizados posteriormente nas análises.

Na fase de codificação, colocou-se, no início de cada resposta, uma identificação referente ao objetivo da pesquisa a que a resposta se relaciona. Ainda na parte inicial de cada resposta transcrita, foi colocada uma identificação sobre o assunto do referencial teórico ao qual ela se relaciona. No final das respostas, colocou-se uma identificação relacionando-a ao entrevistado que a pronunciou. Estas identificações permitiram agrupar as respostas e identificar qual entrevistado emitiu cada resposta.

Na etapa de categorização as respostas foram reunidas em grupos de acordo com suas semelhanças em relação aos objetivos da pesquisa. Após criar estes grupos de respostas, eles foram ordenados internamente, de acordo com o assunto que cada resposta abordava.

Os exemplos a seguir ilustram como este agrupamento foi feito. Nas siglas D8 e D6, a letra D identifica a qual objetivo específico da pesquisa a resposta se refere. Os números 8 e 6 relacionam os temas abordados no referencial teórico com a resposta do entrevistado, que nos exemplos abaixo

referem-se às modalidades de especificidade de ativos. Ao final das respostas tem-se a identificação do entrevistado (S1 e N16).

Exemplo 01:

**D8** “Eu realizei investimentos na melhoria na fachada do prédio, na recepção, salão de café e cozinha e eu vislumbrava sim e que o turismo era uma atividade comercial que vinha realmente para ficar e que demandava um período para se firmar, como vetor de desenvolvimento da economia regional”. **S1**

Exemplo 02:

**D6** “Eu ampliei minha loja. Hoje eu tenho uma loja nova, com o triplo da área que eu tinha. E eu estou agora em plena construção da minha área de produção. (...) Se falasse não tem o Circuito, não está se fazendo nada, era um caso a pensar se eu ia fazer o que eu estou fazendo”. **N16**

Na análise temática, realizada na etapa de inferência, identificaram-se inicialmente os temas mais relevantes presentes nos grupos de respostas. Em seguida, analisaram-se a frequência de aparição destes temas, a intensidade e o posicionamento do entrevistado em relação a eles. Essas análises foram apresentadas e discutidas no capítulo de discussão dos resultados.

### **3.5 Modelo teórico da pesquisa**

De acordo com a Figura 6, antes da política de Circuitos Turísticos de Minas Gerais ser implantada existia uma realidade em que os agentes não estavam articulados em rede e, portanto seus comportamentos, transações e estrutura de governança possuíam determinadas características (situação representada pela parte da figura em que as linhas estão pontilhadas).

A política pública de circuitos turísticos implantada pelo governo de Minas Gerais articulou os agentes das regiões turísticas do estado em uma rede, criando uma nova estrutura de governança. Esta nova estrutura de governança passou a influenciar nos comportamentos (oportunismo e racionalidade limitada) dos agentes bem como nos atributos de suas transações (incerteza, frequência, especificidade de ativos).

Diante dessa realidade, surgem indagações como: Quais as características das transações entre estes agentes? Que modificações a política de circuitos turísticos trouxe para as transações entre os agentes nas regiões dos circuitos turísticos? O que poderia ser feito para minimizar as possibilidades destas transações gerarem custos de transação?

Assim, fundamentando-se nas proposições teóricas de ECT, redes e políticas públicas de turismo, esta pesquisa identificou os principais comportamentos dos agentes e dimensões das transações nos circuitos turísticos, as influências da política de circuitos turísticos nestes comportamentos e dimensões e propôs medidas que minimizem estes custos de transação nos circuitos turísticos.

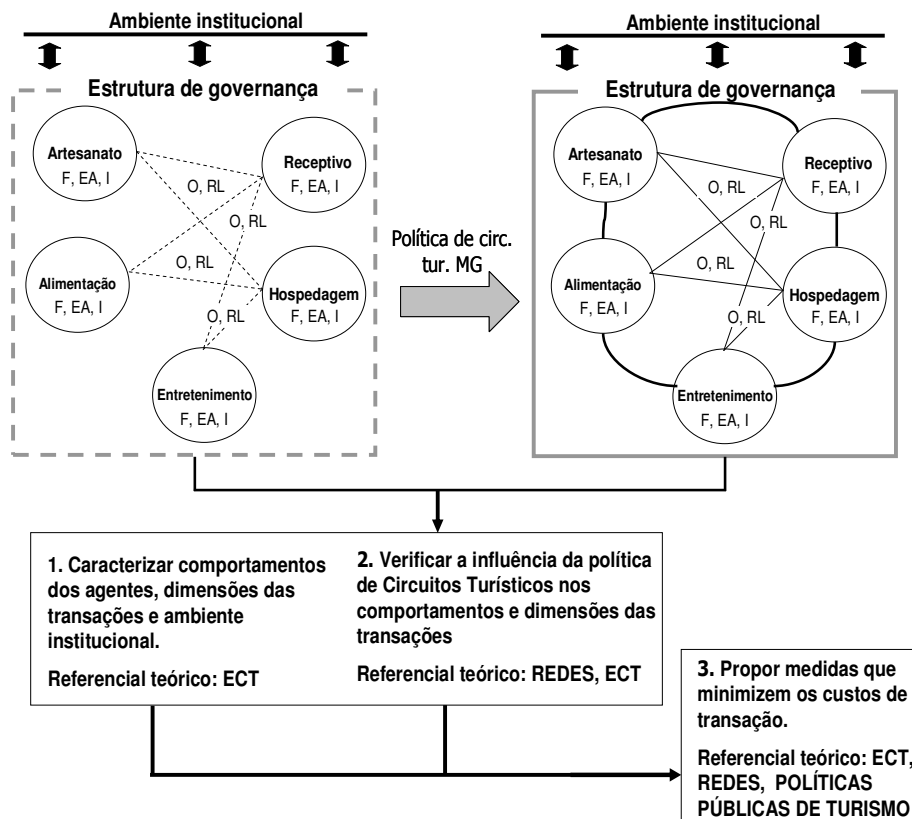


FIGURA 06: Modelo Teórico da Pesquisa (F: Frequência; EA: Especificidade de Ativos; I: Incerteza; O: Oportunismo; RL: Racionalidade Limitada)  
Elaborado pelo autor

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados do trabalho são apresentados e discutidos neste capítulo, de acordo com cada objetivo ao qual a pesquisa se propôs. Inicialmente apresentam-se as características do comportamento dos agentes locais, das transações que estes realizam e do ambiente institucional relacionado ao circuito. Para responder ao segundo objetivo, são expostas as influências da política de circuitos turísticos nos comportamentos dos agentes e nas transações. A sugestão de medidas para a redução de custos de transação nos Circuitos constitui o terceiro objetivo, que é apresentado ao final deste capítulo.

### **4.1 Características do comportamento dos agentes locais, das transações e do ambiente institucional**

Neste tópico apresentam-se os resultados relativos ao primeiro objetivo da pesquisa, que foi identificar as principais características do comportamento dos agentes locais, das transações que estes realizam e do ambiente institucional relacionado ao circuito.

São apresentadas, primeiramente as principais características comportamentais dos agentes envolvidos com os circuitos pesquisados. Em seguida são expostas as dimensões das transações realizadas por estes agentes e, finalmente, as principais características do ambiente institucional relacionado aos circuitos turísticos.

#### **4.1.1 Oportunismo**

A teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) defende que os agentes têm uma tendência ao oportunismo, que é a busca pelos interesses próprios com dolo. O oportunismo envolve ações como mentira, roubo, formas

sutis de engano, estando relacionado à revelação incompleta ou distorcida da informação.

A busca pelo interesse próprio se manifesta de variadas formas nos circuitos, sendo algumas delas dolosas. A pesquisa evidenciou situações oportunistas entre os agentes em que há espionagem dos tipos de serviços prestados por hotéis da região. Nesta ação oportunista, pessoas ligadas a uma pousada da região se dirigiram a outro hotel da região e pediram para conhecer as instalações e serviços, com a intenção de, posteriormente, copiá-los. Após algum tempo, os proprietários do hotel que sofreu o plágio descobriram que aqueles visitantes estavam a serviço de uma pousada que pertencia a pessoas que “a gente considerava como amigo, [mas] tiveram lá clandestinamente, pegaram informação e andaram até tirando uns funcionários nossos” (Entrevistado S8).

Foi relatado pelos entrevistados que alguns empresários fazem pagamentos a outros, especialmente agências de receptivo da região, para que indicassem apenas sua empresa para os turistas. Esses empresários acreditam que o turista deve visitar apenas a empresa dele, pois, caso o turista vá a outro e compre alguma coisa, ele será prejudicado. Esse comportamento oportunista não prejudica diretamente os demais agentes. Contudo, caracteriza-se como o jogo não cooperativo, em que um agente busca atrair todos os lucros apenas para seu empreendimento.

Outro comportamento oportunista observado está relacionado ao não pagamento das mensalidades por parte dos associados. Este comportamento gera transtornos, pois o circuito tem despesas fixas que, se não forem pagas prejudicam seu funcionamento e, conseqüentemente, o alcance das metas desejadas pelos associados.

Acredita-se que esse comportamento trouxe conseqüências sérias, pois criou-se uma expectativa nos empresários e no poder público municipal e ao

perceberem que não ocorreria dessa forma, a política de circuitos perde parcialmente sua credibilidade.

Dessa forma, os principais comportamentos oportunistas observados entre os agentes dos circuitos turísticos pesquisados foram: plágio de produtos e serviços, busca por obter isoladamente os lucros oriundos do turismo na região e o não pagamento de mensalidades.

#### **4.1.2 Racionalidade limitada**

Os agentes nos circuitos têm a intenção de ser racionais, porém, na prática, esta racionalidade é alcançada apenas parcialmente, caracterizando a racionalidade limitada que, segundo Williamson (1989), é um comportamento intrínseco dos agentes. Esta racionalidade limitada gera problemas de obtenção de entendimentos e consensos.

A dificuldade de obter consenso pode afetar a frequência dos associados às reuniões, foi relatado, por exemplo, um entrevistado, que a direção de um circuito propôs um nivelamento de preços entre os hotéis da região, acreditando ser esta uma boa medida. Contudo, ao tomar esta decisão, não dominavam todos os aspectos que envolviam a questão. Como consequência desta ação, alguns agentes, por também não dominarem o conhecimento acerca da importância da cooperação, não concordaram com a proposta e diminuíram sua frequência às reuniões. O Entrevistado R13 evidencia essa situação ao relatar: “Eu não posso nivelar. Essa foi a primeira e última reunião e não fui em mais nem uma”.

A racionalidade limitada também está presente na dificuldade dos agentes locais em compreender que, para a política de circuitos turísticos obter sucesso, deve-se pensar no coletivo e no longo prazo. Muitos empresários procuram o circuito visando apenas objetivos pessoais; não consideram que irão somar-se aos outros e, então, produzir melhores resultados. O individualismo, característico de muitos agentes, é um processo cultural e, como definiu o

Entrevistado L5, “criar uma consciência turística numa região muito interiorana, que nunca teve princípios de gestão turística, é muito difícil”.

“Nós somos acostumados em um processo cultural de cada um pensar em si só, olhar para o seu próprio umbigo, o que torna muito difícil pensar as coisas coletivamente. O grupo faz a força. Mas, nós precisamos exercitar isso muito e, nesse ponto, eu acho que o circuito tem exercido um papel decisivo” (Entrevistado S1).

Porém, esta percepção individualista de curto prazo não está presente em todos os associados, pois alguns “se associam ao circuito vislumbrando os benefícios que podem surgir ao longo do tempo, com a existência de uma equipe preparada para conduzir o turismo de maneira que as ações locais estejam alinhadas com as políticas do estado e do governo federal” (Entrevistado F2).

Pode-se dizer que, em função da racionalidade limitada de alguns empresários acerca da formatação de produtos turísticos, a criação do circuito contribuiu para o aumento da competição entre eles. Ao criar uma associação reunindo empresários de vários municípios, muitos passaram a acreditar que o circuito está priorizando uma região concorrente que, antes da sua criação, era considerada mais fraca no mercado turístico.

“[A criação do Circuito da Canastra] desviou toda a atenção de Araxá para a Canastra. Não assimilou as duas coisas. Para nós, elas são separadas até hoje, porque o cara, quando fala ‘eu vou a Araxá’, ele não fala eu vou na Canastra” (Entrevistado N13).

Contudo, esta ausência de percepção de complementaridade não é predominante, pois existem agentes que percebem o circuito como um integrador dos atrativos regionais, formando um produto turístico mais consistente.



“Esse material que Araxá fez, ele enfatiza muito a Serra da Canastra. (...) Eu vou a Araxá, vejo as termas, mas eu quero mais. Então, você tem mais. Você tem uma Serra da Canastra, nós fazemos parte de um Circuito. A partir de agora, você não fala em Araxá sem falar Circuito da Canastra e vice-versa. Isso eu falo porque eu já estou vivendo isso. Hoje já está integrado” (Entrevistado N8).

A percepção limitada, do circuito como desintegrador está ainda mais evidente nas transações entre os empresários da cidade pólo regional e os demais dos municípios menores. Segundo os entrevistados, os empresários da cidade pólo regional ainda não entenderam a questão da complementariedade. Eles acreditam que têm que hospedar os turistas na cidade pólo e leva-los para passear nos outros municípios. Já os proprietários de hotéis nos municípios menores defendem que o foco da empresa deles também é hospedagem: “meu foco não é vir um ônibus com dez pessoas almoçar, conhecer e ir embora. O retorno é muito pequeno e nosso o objetivo é hospedagem” (Entrevistado S7).

Percebeu-se também uma racionalidade limitada por parte dos empresários, pelo fato de muitos possuírem experiências profissionais em outros setores, mas desconhecerem as especificidades do turismo. “Nem sempre os donos do empreendimento têm muita preparação para o turismo, nós temos vontade de fazer alguma coisa achando que vai dar certo, mas nem sempre o mercado responde” (Entrevistado F2). Dessa forma, o Circuito, através de cursos e palestras, aumento da troca de experiências entre os agentes, tem contribuído para atenuar esta racionalidade limitada.

Assim, observou-se que a racionalidade limitada entre os agentes nos circuitos conduz a dificuldades de chegar a um consenso, prejudicando a troca de informação, o fortalecimento dos relacionamentos cooperativos e, conseqüentemente a consolidação do circuito turístico.

### 4.1.3 Incerteza

As incertezas podem ser primárias (relativas às políticas públicas, ao hábito dos consumidores e à cultura da sociedade), secundárias (aspectos imprevisíveis como fenômenos da natureza e falta de comunicação não intencional) ou conducionistas (falta de comunicação do tipo estratégica, oportunista).

Nos circuitos, os empresários enfrentam incertezas primárias relacionadas à concorrência com outros destinos nacionais mais consagrados. Nesta modalidade, estão presentes também as incertezas relativas à sobrevivência da empresa, em função do baixo fluxo de turistas nos Circuitos.

“Isso é uma preocupação: como se manter. Às vezes, o diretor do Circuito fala com a gente que vai melhorar. Mas vai melhorar quando? (...) Como eu vou sobreviver até lá?”  
(Entrevistado F1).

Há também incertezas relacionadas aos preços de mercado. Foi relatado, nas entrevistas, que o que determina o preço, para alguns agentes, é o mercado e não a planilha de custos. Se os meios de hospedagem da uma mesma categoria alteram o preço, o agente também altera o seu tarifário.

“O preço quem dá é o mercado. Então, se eu vejo que um estabelecimento de meu nível está cobrando x, eu tenho que encaixar em x também. (...) Em relação a preço, tarifa, eu nem olho para minha planilha de custo. Preço é o que está sendo ditado pelo mercado” (Entrevistado P4).

As incertezas primárias também estão relacionadas ao desejo dos consumidores. Um entrevistado disse que “o desejo dos consumidores está cada vez mais sofisticado e a gente procura se adequar a isto. Eu agora estou implantando massoterapia”. (Entrevistado S12)

Foram identificadas também as incertezas relacionadas ao ambiente institucional.

“O turismo na cidade depende muito da vinda de turistas para visitar o Grande Hotel [que pertence ao governo do estado de Minas Gerais] e Araxá ficou com o Grande Hotel fechado durante oito anos. Aí, veio a Tropical para administrar. Como era do grupo Varig, a diretoria mudou três vezes; aí mudou toda a política comercial do hotel. Ao mesmo tempo em que você estava visualizando um negócio que ia acontecer, o negócio já mudava a estratégia. (...) Agora, com o Ouro Minas [empresa administradora do Grande Hotel], está melhorando bastante. Até essa incerteza que eu tinha está acabando” (Entrevistado F22).

Ainda dentro das incertezas primárias relacionadas ao ambiente institucional, foram amplamente citadas, pelos entrevistados, aquelas relacionadas à descontinuidade das políticas públicas de turismo. Diante disso, os circuitos estão buscando maneiras alternativas que lhes permitam sobreviver, independente das políticas públicas de turismo. Para tanto, estão elaborando roteiros para comercializá-los. “Nossa idéia é transformar a sede do Circuito em um centro de informação turística, comercialização e de operação de roteiros” (Entrevistado U9).

Quanto às incertezas primárias relacionadas à cultura da comunidade, em alguns circuitos, os entrevistados disseram que “a cultura das pessoas da cidade é um problema, pois não é voltada para o turismo” (Entrevistado R9). Alguns empresários enfrentaram problemas relacionados à mão-de-obra porque a comunidade não gostava de trabalhar nos finais de semana e feriados, período de maior movimento de turistas na região. Mas, hoje esse problema foi sanado, pois

a comunidade já está envolvida e “quase todas as pessoas já trabalham, ou nas pousadas ou em negócios voltados para o turismo” (Entrevistado V1).

Em algumas regiões, os empresários já buscavam solucionar esta incerteza primária, mesmo antes da criação do Circuito.

“A cultura da comunidade nós estamos trabalhando desde 1999 e eu acho que nisso Santana [dos Montes] tem um diferencial. (...) É devagar, a gente não pode entender a comunidade como um bloco que vai em bando, os interesses são divergentes. (...) O papel nosso aqui tem sido muito de trazer a informação, trazer pessoas que dêem palestras (...) a gente faz palestra, participa do Conselho Municipal de Turismo, Conselho Municipal de Patrimônio, ajuda na restauração das casas. Aqui, o pessoal é muito gracinha, atende muito bem o turista. Eles [os turistas] saem daqui encantados. (...) A comunidade já entendeu a importância que o turismo tem para ela” (Entrevistado S7).

Percebeu-se, nos circuitos, a presença de incerteza secundária. A falta de comunicação não intencional foi observada entre agentes locais e ambiente institucional. Um entrevistado relatou que, com recursos próprios, começou a sinalizar uma rodovia que dá acesso ao seu empreendimento, mediante autorização do órgão público competente. Contudo, o mesmo órgão que autorizou a sinalização arrancou as placas, alegando que não havia autorizado a colocação de placas bilíngües, mas apenas na língua portuguesa. Dessa forma, essa assimetria de informação, aliada à racionalidade limitada dos agentes, prejudica o turismo na região.

Outro caso relatado está relacionado à distribuição de folhetos das empresas de artesanato nos meios de hospedagem. “Todos os hotéis permitiram colocar os folhetos, mas o que acontece é uma falta de comunicação entre o

hotel e os artesãos” (Entrevistado F1). Apesar de os hotéis terem permitido a disponibilização dos folhetos, por não perceberem a importância da cooperação, não orientam seus funcionários a repor os folhetos e também não avisam os artesãos quando estes acabam.

Apesar de o circuito gerar uma nova estrutura de governança, criando uma rede em que o fluxo de informação deve atingir, de forma igualitária, todos os participantes, os entrevistados relataram uma incerteza conducionista. Foi relatada uma omissão de informação visando o interesse próprio através da utilização da internet como principal canal de comunicação, já que alguns associados não têm fácil acesso a este recurso tecnológico.

Esse tipo de incerteza conducionista está presente não apenas nas transações entre diretoria e associados, como também na relação entre associados. Contudo, é interessante destacar que a falta de comunicação estratégica entre os associados não é percebida por alguns entrevistados como relevantes e, sim, como ações normais de mercado.

“As omissões que há são menos importantes. Por exemplo, se há uma oportunidade de marketing que surge e alguém faz por conta própria, e deixa de convidar os demais, eu não acredito que seja de má fé, é muita coisa na vida da gente. Eu também não acredito que seja coisa grave; são coisas menos importantes (Entrevistado S4).

Dessa forma, percebem-se nos circuitos, incertezas primárias relacionadas à concorrência, aos destinos turísticos mais consolidados, ao baixo fluxo de turistas na região, aos preços praticados no mercado e desejo dos consumidores. Ainda, entre as incertezas primárias, foram enfatizados aspectos do ambiente institucional, destacando a preocupação com a descontinuidade das políticas públicas de turismo.

Em relação às incertezas secundárias, foi identificada falta de comunicação não intencional entre os agentes locais e também destes com a administração pública. Foi observada também nos circuitos, a falta de comunicação estratégica entre empresários e também entre estes e os diretores, gerando incertezas terciárias.

Assim, deve-se destacar que tanto a falta de comunicação não intencional quanto a estratégica geram incertezas e, conseqüentemente, custos de transação. Logo, estes comportamentos prejudicam a consolidação de uma rede entre os agentes locais e também o progresso do turismo na região.

#### **4.1.4 Frequência**

Sobre a frequência das relações entre os associados, percebeu-se que ela aumentou após a criação do circuito. Porém, essa frequência “só não é maior e melhor porque tem pessoas que insistem que isso é uma bobagem, que a gente tem que olhar cada um para o seu negócio” (Entrevistado L1).

A relação entre agentes localizados no mesmo município é maior. Contudo, entre empresários localizados em municípios diferentes em que frequência de relacionamento é menor, o circuito tem se constituído um mecanismo de aproximação. Destacam-se, como maneiras de aproximá-los, a promoção de cursos, palestras e programas, como o Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), “em que eles estão em conjunto, trocando idéias, um preenche formulários e envia para outro, participação efetiva aqui no Circuito, reuniões, troca de idéias (...) todos ficam numa mesma sala, discutindo objetivos comuns” (Entrevistado S2).

A frequência dos associados às reuniões do circuito é baixa. “Esse ano teve uma reunião para a gente trocar uma idéia sobre o Salão do Turismo. Mas, foram umas três entidades só que vieram” (Entrevistado N14).

Esta baixa frequência dos associados gera um ambiente propício ao oportunismo, pois, como em muitas reuniões, apenas a diretoria está presente, estes tomam as decisões de acordo com seus interesses. “Muitas vezes questionamos as coisas que são acordadas nessas assembleias e, às vezes, não concordamos, mas, quando temos a oportunidade de estarmos lá para participar, não o fazemos” (Entrevistado P17).

A maior frequência das relações contribui para atenuar a racionalidade limitada dos associados. Eles estarão trocando informações, discutindo opiniões, atenuando, assim, suas incertezas.

“Quanto mais o empresário participa de todos os órgãos que lhe compete na sua atividade econômica, cada vez mais você tem mecanismos para melhorar os seus procedimentos de trabalho, de investimento e de enquadramento na realidade turística da região” (Entrevistado F2).

Assim, existem agentes que não percebem como vantajoso o aumento no relacionamento com os demais. Esta racionalidade limitada dificulta a obtenção de vantagens, como: maior acesso à informação, melhores condições de explorar novos mercados, realização de atividades em conjunto (minimizando esforços), aumento no poder de negociação com agentes externos, agregação de valor aos produtos, maior facilidade na obtenção de crédito, e maior possibilidade de influenciar nas decisões relacionadas ao turismo da região.

#### **4.1.5 Especificidade de ativos**

Segundo Williamson (1989), a especificidade de ativos se refere aos atributos idiossincráticos de uma transação, ou seja, atributos criados para atender a uma determinada transação que dificilmente poderão ser utilizados de maneira alternativa. As especificidades referem-se a lugar, ativos humanos, investimentos, marca e tempo.

No turismo têm-se como especificidades de ativos os recursos naturais e culturais considerados atrativos turísticos. Estes recursos são considerados ativos específicos, pois, na maioria das vezes, podem ser utilizados apenas na região em que estão localizados e ainda, muitas vezes não é viável utiliza-los de maneira alternativa.

Nas regiões pesquisadas, identificou-se como principais ativos específicos: as fazendas antigas e a cultura das pequenas cidades do Circuito Villas e Fazendas; o Parque Nacional da Serra da Canastra, o Grande Hotel de Araxá e os doces de Araxá, no Circuito Serra da Canastra; o Parque Nacional da Serra do Cipó e Itabira, cidade onde nasceu e viveu Carlos Drummond de Andrade no Circuito Parque Nacional da Serra do Cipó. Além dos atrativos, têm-se ainda os meios de hospedagem, as agências de receptivo, os restaurantes, as lojas de artesanato e as empresas de entretenimento que são criadas visando ao turismo nas regiões dos Circuitos.

Quanto à criação do circuito ela é resultado de investimentos específicos por parte do governo de Minas Gerais, bem como dos agentes locais. Os funcionários do estado fizeram investimento para a realização das oficinas de sensibilização que dariam origem aos circuitos, realizadas em todas as regiões de Minas. Além das oficinas, foram feitos posteriormente cursos e palestras para agentes locais, especialmente na etapa de levantamento da oferta turística.

Os agentes locais também despenderam muitos esforços exclusivos para a criação dos circuitos. “Foi feito muito esforço em prol do Circuito. A gente pegava estrada de terra ruim, para chegar lá, para ficar o dia inteiro fazendo reuniões, tentando vender a idéia do Circuito” (Entrevistado V1).

#### **4.1.6 Características do ambiente institucional**

O ambiente institucional influencia e é influenciado pelo comportamento dos agentes e pelas dimensões das transações. Nesse sentido, serão apresentadas



algumas características do ambiente institucional que circunda os circuitos turísticos. Este ambiente institucional é composto pelas leis, políticas públicas e privadas e normas de comportamento que influenciam o turismo nas regiões dos circuitos. Como agentes deste ambiente institucional estão o governo federal, o governo do estado de Minas Gerais, o Instituto Estrada Real e as prefeituras municipais.

Dentro do ambiente institucional, na esfera estadual, foram observados entraves na política de circuitos turísticos, desde sua implantação. Nesta etapa, a Secretaria de Turismo de Minas Gerais criou uma idéia errônea de que qualquer cidade poderia se transformar em produto turístico e ser comercializado com sucesso e que os circuitos desempenhariam este papel. Esta situação gerou uma grande expectativa nos agentes, especialmente nos prefeitos, em relação ao circuito. Eles passaram a acreditar que bastava se associarem e o turismo iria desenvolver-se no município. Contudo, para que o turismo ocorra em um município é essencial que, além de possuir atrativos, seja feito um trabalho planejado que, na maioria das localidades, não gerará fluxo de turistas no curto prazo.

Na realidade, a associação gestora do circuito tem como função a coordenação do desenvolvimento do turismo na região, incentivando a formação de uma rede entre os agentes locais e aproximando-os dos governos estadual e federal. Portanto, cabe à administração pública municipal a realização de ações como a criação e a estruturação adequada das secretarias municipais de turismo e a implantação de infra-estrutura básica necessária para o turismo. Por isso, esta assimetria de informação constituiu-se um ponto negativo “porque as prefeituras encararam, como a Secretaria vendeu, que o Circuito vai fazer tudo” (Entrevistado S2).

Foram identificadas também situações de assimetria de informação na relação entre o circuito e ambiente institucional que, em alguns casos, prejudica a credibilidade do circuito perante seus associados.

“O Circuito foi criado para representar o turismo na região, mas acontecem diversas ações que eu não sei se é falha da Secretaria, do Instituto [Estrada Real], que a gente não fica nem sabendo. As pessoas falam: Aconteceu isso aí e vocês não estão nem sabendo. A tecnologia é muito avançada, telefone, internet, celular, mas a informação ainda é um problema”. (Entrevistado S2)

Outra situação de assimetria de informação entre os agentes do ambiente institucional e os circuitos foi relatada nas aprovações dos projetos pelos Fóruns Estaduais de Turismo. Estes projetos, após serem aprovados na esfera estadual, são encaminhados ao Ministério do Turismo para serem implementados.

“Eu parei até de frequentar as reuniões do Fórum [Estadual de Turismo] porque virou uma baboseira. Você ia lá, levava o projeto, o projeto era aprovado a torto e a direito pelo estado, ia para o governo federal e você nem notícia tinha do seu projeto. O circuito teve projetos protocolados pelo Ministério e ligava lá e o cara [funcionário] do Ministério falava assim para mim: (...) Tem trezentos projetos de Minas. Simplesmente tem uma pilha ali no canto que nós não estamos nem mexendo, porque Minas Gerais não tem critério, tá aprovando projeto a torto e a direito. O Ministério [do Turismo] simplesmente não tem condição de ficar dando três mil para um, cinco mil para outro. O Ministério alega que Minas não teve critério na hora de aprovar projeto. Minas

alega que aprovou os projetos dentro do padrão”.  
(Entrevistado R11).

Aliado a essa assimetria de informação entre os agentes do ambiente institucional está também o oportunismo. Aqueles que agem de acordo com as normas, em muitas circunstâncias, não alcançam os resultados prometidos pela administração pública.

“Há quatro anos a gente escuta ‘tem dinheiro, tem dinheiro’, Você faz o trabalho direitinho, do jeito que tem que ser feito, faz o plano de trabalho direitinho e, quando chega lá no Ministério, eles viram para você e falam: ‘ou você tem que ter um deputado para te articular aqui dentro [do Ministério] ou você tem que ter alguém forte dentro do Estado para te articular’. Então, pelos canais normais, foi impossível da gente conseguir alguma coisa. Então, tem hora que a gente desanima” (Entrevistado F19).

Ao longo da pesquisa foi constatado, entre os entrevistados, que o governo do estado de Minas Gerais deveria dar a mesma atenção dada à Estrada Real aos circuitos. Percebeu-se, também, que nos circuitos próximos à rota da Estrada Real, a opinião sobre este componente do ambiente institucional tende a ser mais positiva que a opinião daqueles localizados fora do eixo da Estrada Real.

O Programa Estrada Real, por ter sido um programa do governo do estado de Minas Gerais, destacou-se, ao longo das entrevistas, como um dos principais aspectos do ambiente institucional do turismo em Minas Gerais. A maioria dos entrevistados demonstrou desconhecer como está sendo gerido o Programa Estrada Real e há uma confusão de funções do Instituto Estrada Real e o governo de Minas Gerais. Porém, alguns compreendem as características desse ambiente institucional.

“O Programa Estrada Real era para ser gerido pelo governo, pela Secretaria de Estado do Turismo. Por ser um Programa de Turismo, a Secretaria de Estado é que deveria gerir o programa. Só que criaram o Instituto Estrada Real [que é ligado à Fiemg] (...). Na prática, a Secretaria ficou totalmente omissa em relação à Estrada Real, por falta de recursos ou politicamente mesmo. O Instituto Estrada Real tomou as rédeas do negócio. Tem um Conselho que foi criado para gerir o programa, que não funciona. O Programa está sendo gerido pela pessoa errada, porque o Instituto era para ser um parceiro da Secretaria. Mas, se o Instituto não estivesse fazendo o que ele está fazendo, o programa estaria totalmente parado. Hoje, o governo federal manda verba direto para o Instituto. Então, hoje, quem coordena a Estrada Real é o Instituto Estrada Real. O Instituto Estrada Real tem respeito político, tem respeito da iniciativa privada, ele é respeitado, não adianta. Eu vejo que não é negativo. Seria negativo se não estivesse funcionando nada. Se o Instituto não tivesse tomado as rédeas, eu acredito que o Programa estava parado hoje” (Entrevistado P18).

A pesquisa identificou também que a preexistência de um ambiente institucional favorável entre os agentes locais contribui para um maior sucesso das transações entre os agentes. Em alguns circuitos pesquisados, já existiam entidades como *Convention Bureau*, associação comercial e outras associações ligadas ao turismo. No Circuito Turístico Villas e Fazendas, por exemplo, já existia, em Conselheiro Lafaiete, uma associação de turismo formada por alguns empresários da cidade ligados ao turismo. Nesse circuito também alguns dos atuais empresários são amigos há muitos anos, pois, antes de abrirem seus hotéis, já freqüentavam como hóspedes o primeiro hotel fazenda de um dos

municípios. Por isso “nossa relação é a melhor possível (...) A gente tem hábitos parecidos, são pessoas ligadas à área cultural, como nós aqui também” (Entrevistado P5).

Portanto, ficou evidente que o ambiente institucional que circunda os circuitos é marcado pela racionalidade limitada e oportunismo, o que causa uma assimetria de informações, comprometendo o funcionamento ideal dos Circuitos. Finalmente foi demonstrado que circuitos em que os agentes locais já tinham uma maior proximidade, torna-se mais fácil a obtenção de consenso entre eles e a consolidação de uma rede.

#### **4.2 Influência da política de circuitos turísticos nos comportamentos dos agentes e nas transações**

Williamson (1989) propõe que as estruturas de governança podem ser: via mercado, trilateral, bilateral e unilateral. Nas regiões turísticas estudadas, antes da criação do circuito, as transações entre os agentes eram regidas pelas relações de mercado, depois a estrutura de governança local deixou de ser exclusivamente via mercado, assumindo uma forma híbrida, mesclando características da governança bilateral e trilateral. Os agentes mantêm sua autonomia quase total, mas têm interesse em preservar a relação comercial em função de seus benefícios. Por isso, são assistidos por um terceiro, que é a associação gestora do circuito, que coordena as suas transações.

Foram criados, então, os circuitos turísticos, uma estrutura de governança que busca coordenar o desenvolvimento do turismo na região de maneira integrada, formando, assim, uma rede entre os agentes. O circuito “é um meio que a gente tem de associação (...) trabalhar em grupo, rede, é um meio que a gente tem para trabalhar em conjunto” (Entrevistado S18).

Esta rede entre os agentes locais, criada pela política de circuitos, é caracterizada por ter uma direcionalidade horizontal e vertical, ou seja, envolve

empresas que competem e que não competem por um mesmo mercado. Quanto à formalização, pode-se dizer que a rede é formal, ao considerar o estatuto da associação como um contrato que regula a ação dos associados. Como a associação exerce um certo controle sobre a ação dos associados, o circuito pode ser percebido como uma rede orbital, em que se tem um centro de poder ao redor do qual os associados circulam.

Pôde-se perceber a institucionalização da associação gestora do circuito como entidade coordenadora do turismo na região, pois os agentes locais ao fazerem uma divulgação, buscam na associação informações sobre qual empresa contratar e qual tipo de material confeccionar. A institucionalização do circuito também foi evidenciada na situação em que ocorre uma menor inserção de um empreendimento numa campanha de divulgação da região. Muitas vezes, a direção do circuito não está envolvida nestas campanhas, mas os empresários ligam para a sede para reclamar. “Então o circuito (...) é uma referência. Deu um problema, liga para cá, eles ligam. Por que aconteceu isso? Vocês têm que tomar uma providência” (Entrevistado S2).

A pesquisa evidenciou uma institucionalização da associação gestora do circuito como entidade coordenadora do turismo na região. A institucionalização é positiva, pois os agentes locais passam a ter uma referência a respeito de planejamento e gestão do turismo na região. Mas, esta institucionalização pode causar acomodação nos agentes, pois, como eles estão pagando uma mensalidade a um órgão, eles esperarão que este órgão resolva todos os problemas relacionados ao turismo na região, desestimulando-os de participar das reuniões. Ainda está presente a visão tradicional de gestão das políticas públicas em que os agentes aguardam que as iniciativas. Contudo, as políticas públicas estão mudando desta visão tradicional para gestão moderna. Os agentes devem, a partir de uma articulação entre eles, passarem a influenciar nas ações

regionais. Porém, essa visão por ainda ser recente, com frequência não é bem assimilada pelos agentes nos Circuitos.

Deve-se destacar também que esta não é uma realidade entre todos os empresários, pois há os que pagam, participam das reuniões e também colaboram em outras atividades, quando são solicitados. Alguns agentes já possuem esta percepção crítica a respeito de sua função e da associação:

“A coisa que eu mais gostaria no mundo era pagar R\$ 360 por ano para alguém e esse alguém cuidar do turismo da região. Eu acho que você não pode oferecer isso para o empresário porque se você oferecer ele vai querer. É cômodo, é barato e ele vai cobrar por isso porque ele está pagando, ele vai querer resultado. (...) Tudo ele vai achar que você [diretores do Circuito] tem que resolver para ele, e não funciona assim, e aquela contribuição dele não vai significar nada” (Entrevistado L7).

A criação do circuito também contribuiu para que as regiões se institucionalizassem como destinos turísticos frente ao ambiente institucional.

“A gente consegue falar melhor com os atores, (...) consegue ligar para o Sebrae, para o Senac, com muito mais facilidade. (...) A gente conseguiu firmar parcerias com órgãos que a gente não tinha. A gente conseguiu ser mais bem ouvido a nível de Estado, de Estrada Real” (Entrevistado L1).

Os Circuitos atenuaram a assimetria de informação entre o ambiente institucional e as regiões turísticas.

“As políticas, hoje, conseguem sair do campo federal e chegar até aos estados e municípios e é onde eu faço um destaque aí ao papel dos circuitos já que eles têm um papel determinante

para que estas políticas sejam efetivamente implementadas aqui na base do processo” (Entrevistado S1).

O ambiente institucional influencia e é influenciado pelos agentes. Em Minas Gerais, como no estado, a regionalização já havia se iniciado há alguns anos; os agentes locais passaram aos representantes do governo federal conhecimentos que já haviam acumulado.

“Quando eles vieram ensinar para Minas o que era regionalização, Minas já sabia. Eu estava até presente nessa primeira reunião e foi um balde de água fria no Ministério, porque ele veio ensinar uma coisa que Minas já fazia há muito tempo. Nós é que ensinamos eles. Nós questionamos. Muita coisa que a gente questionou eles não tinham resposta” (Entrevistado R3).

Em alguns circuitos pesquisados, já exista um ambiente institucional que favoreceu o êxito dos mesmos. Contudo, este relacionamento entre os agentes locais, normalmente, se restringia a agentes localizados dentro de um mesmo município. Assim, os circuitos contribuíram para aproximar os agentes localizados em municípios díspares, como também para viabilizar projetos que as associações pré-existentes tinham maior dificuldade para implementar.

“Através do Circuito nós conseguimos pegar muito projeto que a gente não tinha condição nenhuma de fazer, nós conseguimos tirar muita coisa do papel” (Entrevistado L1).

Aliada a um ambiente institucional marcado pela percepção do turismo como setor favorável para investimento, a política de Circuitos estimulou a implantação de ativos de investimentos voltados para o turismo nas regiões pesquisadas.

“Os investimentos na área turística dessa região estão muito ativos, (...) restaurante novo, pousada nova, (...) empresas que



fazem receptivo estão com os veículos sempre renovados. Os restaurantes estão reformando suas instalações, oferecem cada vez mais opções. Eu não sei se isso pode ser atribuído somente ao Circuito” (Entrevistado N7)

Os circuitos criaram uma especificidade relacionada à marca do produto turístico da região. “Assim que o Circuito foi oficializado houve o redirecionamento e passamos a identificar esta marca que tem mais força” (Entrevistado U12). Também foram feitos investimentos específicos na confecção de *folders*, participação em feiras e, como define Costa (2005), a especificidade de marca é criada na expectativa de uma demanda.

O circuito também criou uma especificidade em ativos humanos, proporcionando aos agentes locais cursos de qualificação.

“O circuito proporciona investimentos na área de capacitação, fazendo os empresários economizarem com estes tipos de gastos. Eu tenho deixado de fazer alguns investimentos que se tornaram desnecessários a partir do momento em que o circuito funciona melhor” (Entrevistado L1).

Percebeu-se que os empresários das regiões pesquisadas fizeram investimentos em ativos específicos, acreditando que o circuito traria o retorno para estes investimentos.

“Um Sr. investiu num barco. Ele investiu não sei quantos mil e ele pediu apoio e a gente tentou viabilizar o que foi possível. Agora estamos divulgando o produto dele” (Entrevistado F3).

O circuito criou ativos humanos específicos, ativos específicos relacionados à marca e também de investimentos, porém, os empresários percebem que os resultados destes ativos podem ser comprometidos se não aumentar o fluxo de turistas na região dos circuitos.

“Nós fizemos *folders*, fizemos a divulgação de produtos da região, mas, na prática, não vingou. Nós estávamos esperando que houvesse um aumento de turistas, mas isso na prática, não vingou. (...) Talvez esteja faltando uma atuação mais contundente do circuito” (Entrevistado S3).

Alguns investimentos em ativos específicos já foram recuperados em função da criação dos circuitos, apesar de eles não terem sido o único fator responsável.

“Eu realizei investimentos na melhoria na fachada do prédio, na recepção, salão de café e cozinha (...) Em três anos de funcionamento, o investimento que nós fizemos aqui nós já conseguimos recuperar” (Entrevistado S1).

“Eu ampliei minha loja. Hoje eu tenho uma loja nova, com o triplo da área que eu tinha. (...) Se falasse não tem o circuito, não está se fazendo nada, era um caso a pensar se eu ia fazer o que eu estou fazendo” (Entrevistado N16).

Dessa forma, inúmeros ativos específicos foram criados em função dos circuitos turísticos, o que tende a influenciar os empresários a não assumirem comportamentos oportunistas, pois sabem que se o fizerem há o risco de serem excluídos do circuito e, portanto teriam uma dificuldade maior para utilizá-lo.

O circuito também contribuiu para reduzir a assimetria de informação entre os agentes. Essa assimetria de informação ocorria, por exemplo, na sobreposição dos temas abordados nos cursos de capacitação realizados por órgãos como Sebrae, Senac e Senar. Não havia uma coordenação e, conseqüentemente estes cursos geravam poucos resultados eficientes. Mas, com a criação do circuito, esta realidade mudou.

“O Senar veio aqui e fez um curso de capacitação de condutores ambientais. Nós já fizemos muitos cursos de capacitação de condutor aqui. (...) Só que esse, a gente conseguiu escolher o instrutor (...) o que ele ia falar. Nós sentamos com ele, falamos que queríamos que o curso terminasse com a formação de uma associação de condutores. Então, após três semanas, eles terminaram com o estatuto da associação, que foram os próprios condutores que elaboraram” (Entrevistado A2).

Outro exemplo sobre redução de assimetria de informação foi sobre o Programa de Normalização do Turismo de Aventura a ser implantado no Circuito Parque Nacional da Serra do Cipó pela Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura (ABETA).

“Se não existisse essa organização [na forma de Circuito] a ABETA iria ter caído aqui (...) e ia desperdiçar recursos porque ela ia fazer coisas que a gente já fez. Por exemplo, o recurso que ela iria utilizar para capacitar condutores, ela vai utilizar para capacitar melhor nossos condutores em primeiros socorros. Se você não tem como fazer essa articulação você está todo dia recomeçando o processo. (...) Hoje, com o Circuito a gente já consegue isso” (Entrevistado L6).

Houve um aumento na frequência das transações entre os agentes da região. Com a criação dos circuitos, os agentes da região passaram a se encontrar para discutir o turismo não apenas nas reuniões marcadas pela diretoria, como também em encontros marcados por eles próprios, de maneira independente.

“Aconteceu uma reunião segunda-feira, em Santana dos Montes, entre hotéis fazendas do circuito e eles estão

discutindo a formatação de roteiros entre estes hotéis. (...) Já marcaram uma reunião, (...) entre eles mesmos, não foi iniciativa nenhuma do circuito” (Entrevistado S2).

Esta discussão dos agentes sobre a formatação de roteiros demonstra que eles perceberam, no desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, uma oportunidade dentro da rede para explorar novos mercados e agregar valor aos seus produtos.

A rede criada pelos circuitos também contribuiu para aproximar os agentes locais, abrindo novas possibilidades para a troca de informação e a conseqüente redução das incertezas.

“Ele [o Circuito] me trouxe também um momento de reflexão sobre a atividade, porque (...) quando você está em discussão com outras pessoas você amplia, você está discutindo o turismo como um todo, discutindo roteiros, discutindo acesso, discutindo segurança” (Entrevistado S6).

Contudo, mesmo após a criação de uma estrutura de governança que proporcionou a criação de uma rede entre os agentes, ainda está presente a assimetria de informação entre os agentes locais. Foram observados na pesquisa casos de proprietários de meios de hospedagem que buscaram aproximar-se de agências de viagem da região, para que estas passassem a atuar com turismo receptivo, o que é essencial para o produto turístico da região, mas não conseguiram nem marcar um encontro para discutir o assunto.

“Nós já tentamos contato (...) e a gente não consegue nem falar. Deixa recado, fala, liga e não consegue nem falar no telefone, porque a visão deles não é receptivo. Eu acho que não entenderam ainda. Isso é um nicho de mercado que tá na mão deles aqui” (Entrevista S7).

Ficou evidente também que as ações dos circuitos como mediadores visando articular os empresários da região para desenvolver o turismo está despertando neles as vantagens que a estruturação em redes pode lhes proporcionar.

“O Circuito tem exercido um papel decisivo quando ele nos estimula a praticar esse cultura da cooperação, através dos cursos, através dos treinamentos, através da união de esforços” (Entrevistado P9).

Sobre a influência nos comportamentos oportunistas, acredita-se que os circuitos, como estrutura de governança influenciaram nos comportamentos oportunistas, apesar de esses ainda estarem presentes. “Ainda existe uma disputa entre eles [empresários], mas o Circuito (...) é uma situação mais de cooperação. Por ser mais regional, atingir mais pessoas, a relação entre eles se fez mais saudável” (Entrevistado F3).

O Entrevistado P9 coloca que se “eu faço um acordo com o Circuito, (...) vai ficar muito ruim se eu não cumprir” (Entrevistado R9). Dessa forma fica evidente que essa nova estrutura de governança exerce influência nos comportamentos dos agentes. Conseqüentemente, ao assumirem esta postura os custos de transações tendem a minimizarem.

#### **4.3 Medidas para reduzir custos de transação**

Os resultados apresentados anteriormente demonstraram que os principais entraves das transações nos circuitos turísticos de Minas Gerais são: baixa frequência dos associados às reuniões, comportamento oportunista dos agentes do Circuito, sentimento de concorrência entre os empresários, comportamento centralizador da diretoria, assimetria de informação entre agentes e destes com a administração pública estadual e federal, racionalidade

limitada dos agentes locais e dos agentes do ambiente institucional, baixo retorno dos ativos investidos e baixo fluxo de turistas em alguns circuitos.

Como demonstrou a pesquisa, é comum, em alguns circuitos, a baixa frequência dos associados às reuniões o que, além de comprometer a frequência das relações entre os agentes, pode também criar um ambiente propício ao oportunismo. Para atenuar a baixa frequência dos associados às reuniões, foram identificadas duas alternativas. Na primeira, defende-se uma ação mais efetiva da diretoria do circuito buscando conhecer os motivos que levam os associados a não participarem:

“Se nós que participamos da Diretoria, não recebemos a visita do empresariado, então, vamos visitá-los (...), saber porque ele não está participando, o porque desse desinteresse. Nós não queremos apenas a contribuição financeira deles. Dar um dinheiro e não participar, não se envolver (...) É como se você estivesse dando um esmola”(Entrevistado S1).

A outra maneira de solucionar o problema da participação dos associados é aceitar como colaboradores apenas aqueles que realmente têm disposição e interesse para ajudar. Para tanto, deixa de existir, na estrutura organizacional do Circuito, a figura do empresário associado que contribui mensalmente. Nesta modalidade de funcionamento, as contribuições do empresariado ocorrem em termos de trabalho. Os empresários interessados podem se comprometer em atividades que estão sendo desenvolvidas pelo circuito e não há necessidade de ser um diretor formal para o desempenho dessa tarefa. O Circuito é mantido através de mensalidades pagas pelas prefeituras municipais.

Pode-se permitir ainda a participação de representantes de instituições ligadas ao turismo na região como organizações não governamentais, instituições de ensino, parques de lazer ou florestais dentre outros. Ao assumir o

cargo, o presidente convoca a eleição da diretoria, que será distribuída entre os conselheiros. Nessa proposta, as decisões são tomadas por um conselho, no qual cada município tem dois representantes (um para a iniciativa privada e outro da administração pública municipal). Assim, a iniciativa privada participa do circuito como conselheira, indicada pelo prefeito do município.

O Circuito Parque Nacional da Serra do Cipó, que adota uma forma de gestão semelhante à proposta, aceita também contribuições dos empresários na forma de diárias, empréstimo de veículo, empréstimos de salas.

Nos circuitos em que há a figura do empresário associado que contribui mensalmente, está presente uma discussão sobre a captação de novos associados. Alguns entrevistados acreditam que deve-se buscar mais associados para assim garantir a institucionalização na região do circuito e a sua sustentação financeira. Contudo, há aqueles que defendem a manutenção do circuito como um grupo restrito.

“Há uma idéia de que o circuito tem que ser um grupo fechado.(...) É como se você tivesse vantagens ali dentro e essas vantagens ficam só para você. (...) Então, o discurso é assim: Não, a gente não pode abrir para qualquer um não”(Entrevistado U15).

Há evidências, como demonstra a fala acima, de que esta restrição ao número de associados está relacionada a um comportamento oportunista dos membros do circuito, que, visando manter benefícios particulares, prejudicam as vantagens coletivas. Dessa forma, acredita-se que os circuitos que não optarem pela estrutura de governança alternativa (sem a contribuição financeira mensal do empresário) devem optar por captar um maior número de associados para assim, resolver entraves financeiros e de institucionalização. Contudo, esta captação de novos associados deve se pautar em critérios de adesão, como o perfil de empresa que se deseja aceitar como associada.

Uma das causas da baixa frequência de relacionamento é a distância entre as cidades. A realização de reuniões itinerantes poderia ser a solução para este problema. Periodicamente, estas reuniões deveriam ser deslocadas da sede para os demais municípios participantes. Assim, criar-se-ia um clima de confraternização entre os agentes, pois terão que se organizar para receber bem os demais parceiros. Este ambiente estimulará uma maior frequência às reuniões e o conseqüente envolvimento entre os agentes.

Muitos agentes não têm uma noção clara sobre o que é a política de circuitos turísticos, qual o papel da associação gestora e qual o posicionamento do estado em relação a esta política. Alguns ainda estão desinformados sobre as finalidades do circuito e sobre as suas ações. Esta falta de informação os leva à assumir posturas inadequadas em relação a associação gestora, como, por exemplo, exigir que ela atenda a demandas individuais e de curto prazo. Por isso as associações gestoras devem promover mais discussões, sobre seus objetivos, como os associados podem contribuir e se beneficiar desses e realizar visitas à Circuitos mais avançados no processo de organização.

Os relatos dos entrevistados evidenciaram também a necessidade de oferecer cursos de aperfeiçoamento para os funcionários da Secretária de Turismo de Minas Gerais. Segundo eles, os circuitos mais avançados no processo de organização, às vezes, têm demandas que os técnicos da Setur-MG não conseguem solucionar. Por isso, estes cursos devem abordar aspectos relativos à gestão dessas novas estruturas de governança criadas nas regiões turísticas do estado.

A assimetria de informação entre os agentes e o ambiente institucional gera uma incerteza por parte dos associados em relação aos diretores, porque eles tomam conhecimento das políticas anunciadas pelo governo estadual e federal, mas, ao lidarem com o cotidiano verificam que estas políticas não estão se tornando realidade. Ainda, muitos projetos regionais deixam de ser



viabilizados por falta de comunicação entre os circuitos e o ambiente institucional. Por isso, deve-se buscar verificar a causa dessa assimetria de informação. Caso a falha na comunicação seja não intencional, deve-se instruir os agentes para que não errem novamente. Caso seja estratégica, devem-se criar salvaguardas para que este comportamento oportunista não ocorra novamente.

Os circuitos constituem um ambiente adequado para a troca de informações, mas que, em algumas regiões, ainda está latente, em função do comportamento centralizador da diretoria. Por isso, cabe aos diretores transformar essa possibilidade de interação em um real ambiente para a troca de informações:

“Poderia democratizar mais a associação.(...) A liderança, às vezes, acha que as idéias dela são as melhores (...) e esquece que a própria idéia dela poderia ser melhorada (...) se ela abrisse e todo mundo participasse, colaborasse [poder-se-ia torná-la] mais real” (Entrevistado R9).

A pesquisa evidenciou também um sentimento de concorrência entre os empresários, o que não é saudável, pois percebe-se uma animosidade entre os agentes de cidades diferentes. Há necessidade da realização de um trabalho que evidencie para os associados que todos estão inseridos em um produto turístico regional, para o qual cada cidade e cada empreendimento contribui e completa. Para tanto, além de cursos, palestras e mídias sobre o tema, devem ser formatados roteiros que incluam visitas aos atrativos de vários municípios, com pernoites em mais de um deles.

Na percepção de alguns entrevistados, para proporcionar o retorno esperado dos ativos investidos, é necessário investir em divulgação. “Eu investi em veículos e material de divulgação. Tem melhorado, mas ainda está faltando volume de pessoas” (Entrevistado F14). Dentre esses investimentos destaca-se a importância da elaboração de um *site*, bem elaborado, na internet, de cada

circuito. Os investimentos em divulgação aumentarão o fluxo de turistas, diminuindo, assim, as disputas entre os agentes.

Para os empresários, o aumento da demanda tende também a contribuir para o fortalecimento da rede e a atenuar comportamentos oportunistas.

“A demanda é pequena, todo mundo quer um pedacinho do bolo. Se você tem um fluxo grande, todos saem ganhando. Com o aumento da demanda, problemas relacionados à falta de união e coisas que facilitam a falta de transparência tendem a diminuir” (Entrevistado F2).

A certificação de vários circuitos nos últimos tempos, não seguiu as mesmas exigências feitas aos que primeiro foram certificados. Assim, todo o esforço dos primeiros Circuitos para alcançá-la foi menosprezado. Aqueles que cumpriram bem o que era exigido, hoje são prejudicados ao participarem de eventos com apoio da Setur-MG. Nestes eventos, os estandes locados pela Setur-MG tornam-se pequenos para o excessivo número de circuitos que foram certificados, o que prejudica a comercialização dos mesmos nas feiras. Caso contrário, há evidências de que muitos esforços empreendidos não alcançarão os resultados prometidos pela Setur-MG, o que acarretará custos e impedirá que eles alcancem êxito.

Aspectos de infra-estrutura também influenciam no sucesso das transações nas regiões dos circuitos, por isso devem ser melhorados pelo poder público. As estradas sem pavimentação que levam a regiões turísticas enfrentam problemas não apenas no período de chuvas, mas também no período de seca em função do excesso de poeira. Em função disso os agentes têm custos de produção e transação, pois uma agência de receptivo, ao fazer um acordo com uma operadora para a realização de *city-tour* na região do circuito, poderá não cumpri-lo, em função das condições das estradas, como foi relatado por entrevistados.

Finalmente, para evitar comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, os custos de transação, para o Entrevistado F2, evita “transtornos maiores trabalhando com contratos seguros ou através de investigações sobre a idoneidade da pessoa” (Entrevistado F2).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transações são marcadas pela presença das dimensões incerteza, especificidade de ativos e frequência, que estão diretamente ligadas ao oportunismo e à racionalidade limitada, característicos do comportamento dos agentes. Esses atributos podem prejudicar o sucesso das transações. Influenciando as transações, o comportamento dos agentes e os custos de transação, estão o ambiente institucional e a estrutura de governança predominante.

Partindo dessas proposições da ECT, a pesquisa buscou: identificar as principais características do comportamento dos agentes locais, das transações que realizam e do ambiente institucional relacionado aos Circuitos; verificar a influência da política de circuitos turísticos nos comportamentos dos agentes e dimensões das transações nos circuitos, e propor medidas que minimizem as possibilidades de ocorrerem custos de transação.

A política de circuitos turísticos de Minas Gerais criou uma estrutura de governança, representada pelas associações gestoras dos Circuitos, articulando os agentes locais em rede, possibilitando, assim, um aumento da frequência das relações entre eles. Esse aumento da frequência permitiu maior troca de informação, desenvolvimento do espírito de cooperação e melhor entendimento dos benefícios a longo prazo. Esta articulação dos agentes em rede também reduziu a racionalidade limitada e o oportunismo. Por isso, nas regiões pesquisadas, acredita-se que a política de circuitos turísticos tenha contribuído para a redução dos custos de transação.

Apesar da influência da política de circuitos nos comportamentos e dimensões causadores de custos de transação, estes ainda estão presentes. Dentre as incertezas dos agentes está o temor da sua descontinuidade, pelo governo do

estado de Minas Gerais. Esta preocupação dos agentes é notória, pois a pesquisa evidenciou que há especificidade dos ativos investidos em função dos circuitos. Caso os circuitos deixem de funcionar alguns destes ativos específicos poderiam até ser utilizadas pelos agentes locais na continuidade do desenvolvimento do turismo da região. Contudo, a maior barreira para se reaproveitar os ativos, caso os circuitos deixem de funcionar, seria a descrença nas ações e políticas voltadas para o desenvolvimento do turismo.

Já a especificidade de ativos dos investimentos realizados nas regiões próximas à Estrada Real tende a ser menor, pois, caso estes investimentos não dêem certo, existe mais uma possibilidade de serem aproveitados de forma alternativa, que é por meio da inserção na Estrada Real.

Dessa forma, os administradores públicos estaduais devem repensar a possibilidade de não continuidade da política de Circuitos Turísticos. Foram anos de trabalho e finalizá-lo no momento em que alguns circuitos estão conseguindo alcançar os primeiros resultados seria decretar o descrédito dos agentes locais em relação ao turismo e, em especial, às políticas públicas de turismo.

A política de turismo do estado de Minas Gerais melhorou nos últimos anos, tendo a política de circuitos turísticos contribuído neste progresso porque buscou envolver quase todas as regiões do estado. Mas, a questão da certificação deveria ser aperfeiçoada.

Após estes primeiros anos de organização do turismo, a Secretaria de Turismo de Minas Gerais deve estabelecer que os municípios permaneçam no Circuito em que já se encontram. A possibilidade de mudar quando desejarem gera uma incerteza para o estado e para os circuitos, dificultando o planejamento do turismo. Na atual configuração, todo um investimento feito considerando a presença do município no circuito é perdido quando o município decide mudar.

Em relação às associações gestoras dos circuitos, após um primeiro momento de organização do turismo na região, acredita-se que elas devem assumir um caráter mais comercial; os circuitos turísticos devem formatar roteiros regionais e comercializá-los. A diretoria dos circuitos não pode mais ficar apenas voltada para repassar as coordenadas das políticas do estado e do próprio governo federal. Ela deve cumprir estas determinações da administração pública, mas é chegado o momento de também comercializarem o produto turístico regional. Esta iniciativa tende a estimular o fluxo de turistas na região, o que estimulará também os agentes a participarem do circuito, pois estarão percebendo resultados concretos das ações.

Os agentes participantes dos circuitos devem utilizar mais o poder criado, por estarem associados a entidade regional, reconhecida pelo governo do estado, para reivindicar junto às entidades externas, suas necessidades. Deve haver também uma melhor troca de informação entre a Setur-MG e os circuitos, o que envolve, principalmente, o envio de comunicados relacionados às ações em que o Estado está envolvido com outros órgãos e que afetarão os circuitos.

Quanto aos empresários, não basta se associarem a uma entidade do setor para que as dificuldades relacionadas ao turismo na região se resolvam. Eles devem, a partir de uma percepção de longo prazo, não apenas contribuir financeiramente, se esta for uma exigência do Circuito, mas se envolver com as suas questões, buscando ajudar a solucioná-las.

A pesquisa evidenciou as diferentes percepções dos agentes acerca das questões abordadas. Essas diferenças manifestaram-se entre agentes de um mesmo circuito e entre circuitos. Internamente, a divergência de opiniões entre associados é positiva, pois gera várias maneiras de perceber uma realidade. Contudo, traz dificuldades para os gestores na obtenção de consensos. Muitas vezes, os diretores agem visando o bem coletivo e são questionados por agentes que têm opiniões divergentes, mas, na verdade, muitas dessas opiniões estão

relacionadas a interesses egoístas. Nos circuitos mais avançados no processo de organização, os agentes apresentam uma percepção mais uniforme acerca das ações, facilitando assim a sua institucionalização e o êxito do desenvolvimento do turismo regionalmente. Por isso, naqueles circuitos em que os agentes não estão muito alinhados quanto aos seus propósitos, é essencial que se promovam debates, palestras e visitas técnicas a outras regiões em que essa articulação regional já é uma realidade.

Há uma racionalidade limitada dos agentes locais, especialmente aqueles que participam do circuito há menos tempo, a respeito da política de circuitos turísticos. Naqueles em que os empresários estão associados há mais tempo há um maior entendimento sobre essa política, bem como sobre as ações do estado relacionadas ao turismo. Deve-se destacar também que os Circuitos próximos à Estrada Real têm uma percepção mais clara das políticas de turismo do estado de Minas Gérias. Uma possível explicação para isso é o fato de, nessas regiões, ocorrerem mais fatos relacionados ao turismo que, mesmo sendo promovidos pelo Instituto Estrada Real, em algumas circunstâncias, têm o envolvimento do estado ou pelos despertam nos agentes a discussão sobre políticas públicas de turismo.

Diante das disputas por turistas entre empresários de um mesmo circuito, especialmente entre os municípios pólos e os municípios menores, os agentes devem perceber que existe demanda para vários tipos de serviços. Existem turistas que preferem se hospedar no município pólo, pois este oferece melhor infra-estrutura, porém, há também a demanda por cidades menores, que, apesar da menor infra-estrutura, oferecem um ambiente mais tranquilo.

Os associados, ao identificarem comportamentos oportunistas por parte da diretoria ou de outros associados, devem levar a questão para a discussão com os demais participantes. Eles não podem se acomodar, acreditando que este comportamento é normal e que o dever deles é apenas contribuir mensalmente.

Comportamentos oportunistas desestimulam os agentes locais a cooperarem, o que torna difícil a consolidação de uma rede regional voltada para a formação de um produto turístico regional integrado. Assim, acredita-se que a não ocorrência de comportamento oportunista por parte dos agentes passa por uma mudança de valores pessoais e gerenciais. Mudança nos valores pessoais, no sentido dos agentes serem menos egoístas e nos gerenciais dizem respeito ao fato de eles perceberem que se houver mais agentes participando da atividade torna a região mais forte, contribuindo, assim, para o êxito de cada um, individualmente.

Os circuitos contribuem para a criação de um ambiente entre os agentes com menor possibilidade de suas transações incorrerem em custos de transação. Uma dessas contribuições está no aumento da frequência das transações entre os agentes localizados numa mesma região, pois esse aspecto tem uma função essencial na redução do oportunismo e da racionalidade limitada. Quanto mais os agentes se encontram, trocam informações e se tornam mais próximos, menor a possibilidade de assumirem comportamentos oportunistas e maiores as possibilidades de tomarem decisões corretas.

Porém, o estímulo à frequência das transações, pautando-se apenas nas reuniões rotineiras do circuito não é interessante, pois estas têm um tempo de duração curto. Dessa forma, esta frequência deve ser estimulada por meio de cursos, palestras e também eventos de confraternização, nos quais a informalidade cria um ambiente mais propício para a aproximação dos agentes.

Assim, acredita-se que as transações entre os agentes nas regiões dos circuitos turísticos estão aperfeiçoando-se. O circuito contribuiu para despertar nos agentes a necessidade de, ao pensar em turismo, pensar em uma rede, ainda que muitos agentes não adotem essa conduta, mas ao menos, já têm conhecimento de que existe uma melhor maneira de trabalhar. É notória a



contribuição do Circuito para a formatação de produtos turísticos ao unir vários atrativos e empreendimentos que, isolados, não alcançariam êxito.

O circuito trouxe mais eficiência para ações dos agentes relacionadas ao turismo nas regiões. Estas ações passaram a ser planejadas, coordenadas e monitoradas, evitando, inclusive, a repetição de iniciativas semelhantes. A pesquisa evidenciou também que a consolidação de alguns circuitos está contribuindo para a redução do oportunismo e da racionalidade limitada, possibilitando, assim, transações que geram menos custos. Contudo, todo este progresso depende da continuidade da política de circuitos turísticos por parte dos governantes, bem como da colaboração dos agentes locais com os objetivos coletivos e de longo prazo.

Novos estudos abordando a ECT em regiões turísticas devem ser feitos, aliados a um referencial sobre planejamento turístico. Pesquisas futuras devem ser aplicadas em outras regiões, contribuindo para o progresso do turismo como área do conhecimento, especialmente para os estudos sobre gestão de regiões turísticas e também para o aperfeiçoamento das práticas empresariais nestas regiões.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Pesquisa social e monografia**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2003.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e "clusters" regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

ARBAGE, A. P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagens em busca de um *framework* para a aplicação em sistemas agroindustriais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003. 1CD-ROM.

BAHL, M. **Agrupamentos turísticos municipais**. Curitiba: Prottexto, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 2001.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora Senac, 2001.

BENI, M. C. Planejamento de *Clusters* Turísticos. In: ENCONTRO FLUMINENSE DE TURISMO, 2000, Niterói. Disponível em: <[www.ivt-rj.net/destaques/imagens/unipli/mario\\_beni.pps](http://www.ivt-rj.net/destaques/imagens/unipli/mario_beni.pps)>. Acesso em: 18 nov. 2005.

BERTOLIN, R. V. **Assimetria de Informação: estudo em uma organização cooperativa**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

BOLSON, J. H. G. **Circuitos turísticos de Minas Gerais**. Disponível em: <[www.estudosturisticos.com.br](http://www.estudosturisticos.com.br)> Acesso em: 08 dez. 2003.

BOLSON, J. H. G. et al. 2004. Histórico e Análise das Políticas Públicas de Turismo no Brasil – 1930/ 2004 - Estudo de caso Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE TURISMO COM BASE LOCAL, 8., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004. 1CD-ROM.

CABRERA, G. **Subsídios à formulação da política nacional de turismo**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2002.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para a Análise das Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1CD-ROM.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

COSTA, S. M. L. et al. Análise das transações na comercialização de uvas finas da região de Jales/SP, Brasil. In: INTERNATIONAL PENZA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS/NETWORKS AND MANAGEMENT, 5., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2005. 1CD-ROM.

CRUZ, R. C. **Política de turismo e território**. São Paulo: Contexto, 2001.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

FERREIRA, G. M. V. A et al. Economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. In: CONGRESSO DA SOBER, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005. 1CD-ROM.

FARINA, E. M. M. Q. AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, estado e organização**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas). **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil**, 2002. Disponível em: <[www.fipe.org.br](http://www.fipe.org.br)> Acesso em: 10 fev. 2006.

FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas). **Estatística do turismo doméstico 2001 - os resultados do Estado de Minas Gerais**, 2002a. Disponível em: <[www.fipe.org.br](http://www.fipe.org.br)> Acesso em: 10 fev. 2006.

FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas). **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil - 2006**, 2006. Disponível em: <[institucional.turismo.gov.br](http://institucional.turismo.gov.br)> Acesso em: 28 mar. 2006.

FLEURY, S. Gestão das Redes de Políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 16., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANANPAD, 2002. 1CD-ROM.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995

GOMES, B. M. A.; LIMA, A. L. R.; FERREIRA, J. C. B. **O Turismo como estratégia de crescimento econômico**. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIFENAS, 4., 2005, Alfenas. **Anais...** Alfenas, 2005. 1CD-ROM.

GOMES, B. M. A.; ROMANIELLO, M. M.; SILVA, M. A. C. Os efeitos do turismo em comunidades receptoras: um estudo com moradores de Carrancas, MG, Brasil. **Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, Tenerife, Espanha, v. 4, n. 3, p. 391-408, 2006.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. X. M.; FERNANDEZ, M. T. M. Redes de Empresas: Uma Proposta de Tipologia para sua Classificação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1CD-ROM.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Apresenta informações sobre o Programa de Certificação em Turismo Sustentável. Disponível em: <<http://www.pcts.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2006.

LABUSCHAGNE, A. Qualitative Research - airy fairy or fundamental? **The Qualitative Report**, Fort Landerdale, v. 8, n. 1, p. 100-103, mar. 2003.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**, Amsterdam, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LEITE, T. S. Especificação dos ativos e encontro produtivo: a construção das formas de coordenação nos sistemas agroindustriais. In: CONGRESSO DA SOBER, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005. 1CD-ROM.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 24, n. 4, p. 520-526, Dec. 1979.

MACHADO, R. T. M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. Centre ATOM. University of Paris (Pantheon-Sorbonne). **Journal of International and Theoretical Economics**, Tubingen, v. 160, n. 3, p. 345-376, Sept. 2004

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em rede**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro.

MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Competitividade em rede de empresas: proposta de ferramenta que permite analisar a importância de fatores relacionados à competitividade nas redes. XI SIMPEP: Bauru, 2004, **Anais...** Bauru, 2004.

MINAS GERAIS. **Constituição Estadual de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1989. Disponível em: <[www.interlegis.gov.br/processo\\_legislativo](http://www.interlegis.gov.br/processo_legislativo)>. Acesso em: 05 out. 2005.

MINAS GERAIS. Decreto 41205, de 09 de agosto de 2000. **Dispõe sobre o Programa de Incentivo ao Desenvolvimento do Potencial Turístico da Estrada Real**. Belo Horizonte, 2000. Disponível em: <[www.turismo.mg.gov.br/Estradareal/estradareal](http://www.turismo.mg.gov.br/Estradareal/estradareal)>. Acesso em: 26 jan. 2006.

MTUR (Ministério do Turismo). **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil**. Brasília, 2004. 32 p.

NORTH, D. Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OLIVER, A. L.; MARK E. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Berlin, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

O'TOOLE Jr. L. J. Treating networks seriously: practical and research-based agendas in public administration. **Public Administration Review**, Washington, v. 57, n. 1, p. 45-52, Jan./Feb. 1997.

PEREIRA, C. A. S. **A trajetória da política de turismo em Minas Gerais e o papel do poder legislativo em sua transformação.** 1999. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PINHO, M. S.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C. Redes de firmas, inovação e o desenvolvimento regional. In: **O Futuro da Indústria: cadeias produtivas.** Brasília, 2005. p. 147-164.

SANABIO, M. T.; GUIMARÃES, R. S.; GOMES, B. M. A. (Des)construindo a Abordagem Institucional na Teoria das Organizações. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 2005, Seropédica. **Anais...** Seropédica, 2005. 1CD-ROM.

SETUR-MG. **Resolução SETUR n.º22, de 23 de dezembro de 2005.** Estabelece normas relativas ao “Certificado de Reconhecimento” dos Circuitos Turísticos do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005. p. 2-4.

SETUR-MG. **Política Estadual de Turismo.** Disponível em: <[www.turismo.gov.br/Pagina\\_setur/setur](http://www.turismo.gov.br/Pagina_setur/setur), 2006>. Acesso em: 23 jan. 2006.

SETUR-MG. **Certificação do circuito grutas e Mar de Minas.** Disponível em: [www.turismo.gov.br/Principal](http://www.turismo.gov.br/Principal), 2006b. Acesso em: 23 jan. 2006a.

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento : uma análise urbanoregional baseada em cluster.** 2004. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.

SILVA, T. F. Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico. **PASOS. Revista de Turismo e Patrimônio Cultural**, Tenerife, v. 1, n. 2, p. 267-279, 2004.

SILVA, L. C.; SAES, M. S. M. A Questão da coexistência de estruturas de governança na economia dos custos de transação: evidências empíricas na avicultura de corte paranaense. In: CONGRESSO DA SOBER, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005. 1CD-ROM.

SILVA JÚNIOR, J. H. **A Política interna de turismo no Brasil (1992-2002)**. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2003.

TOLEDO, G. C.; VALDES, J. A.; POLLERO, A.C. Configuración del turismo en el ambiente globalizado. estudio de casos de Clusters Turísticos. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 90-104, maio 2002.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, G.M.V. Empreendedores Coletivos em Redes Organizacionais - Novos Agentes Gerando um Padrão Diferenciado de Competitividade XXVIII Enanpad: Curitiba, 2004, **Anais**, 2004, cd-rom.

VIZEU, F. Pesquisas sobre redes interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1CD-ROM.

WILLIAMSON, O. E. **Las Instituciones Económicas del Capitalismo**. México: Fondo Cultura Económica, 1989.

WOLFF, M. R. Ethics as social practice: introducing the debate on qualitative research and ethics. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 6, n. 1, Jan. 2005. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte>>. Acesso em: 10 out. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agrobusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 2005. Doutorado (Tese de Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; CLARO, D. P. **Relationships with suppliers and strategic network effects**: a case of an exporter of the supply chain of flowers. Série de Working Papers. Working Paper 02/004. FEA-USP, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. **Dynamics of Network Governance**: a contribution to the study of complex forms. Série de Working Papers. Working Paper 03/026. FEA-USP, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.



## 7 ANEXOS

### 7.1 Roteiro de Entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISCENTE: Bruno Martins Augusto Gomes - [gomesbma@yahoo.com.br](mailto:gomesbma@yahoo.com.br)**  
**ORIENTADOR: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - [acsantos@ufla.br](mailto:acsantos@ufla.br)**

#### **ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA**

**Entrevista N°:** \_\_\_\_\_

**Tipo de Serviço da Empresa:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

1. Quando sua empresa foi criada?
  - 1.1. O circuito já existia?
2. Como o turista chega à sua empresa?

<p>3. Com quais categorias de empresa abaixo o (a) Sr.(a) mais se relaciona? Classifique de maneira que a soma dê 100%:</p> <p>Agência de receptivo da região: _____ %</p> <p>Meios de hospedagem: _____ %</p> <p>Empresas de transporte da região (vans, micro-ônibus e ônibus): _____ %</p> <p>Agências e operadoras externas: _____ %</p> <p style="text-align: right;"><b>Total : 100%</b></p>	
<p>4. Quando o (a) Sr. (a) se tornou sócio do circuito?</p>	
<p>5. O (A) Sr.(a) participou da implantação do Circuito?</p> <p>5.1. O (A) Sr.(a) sabe como surgiu a idéia de implantar o Circuito Turístico?</p> <p>5.2. Caso sim, quais os problemas enfrentados na sua implantação?</p>	
<p>6. Em sua opinião, por que os empresários da região se associam ao circuito?</p>	
<p>7. Como era o relacionamento entre os empresários da região, antes da criação do Circuito?</p> <p>7.1. O que mudou nestes relacionamentos com a criação do Circuito?</p>	
<p>8. O (A) Sr.(a) exerce ou já exerceu algum cargo na diretoria do circuito?</p>	
<p>9. Em sua opinião, quais os principais problemas que os gestores do circuito enfrentam?</p> <p>Obtenção de consenso entre associados</p> <p>Não cumprimento de obrigações delegadas</p> <p>Marginalização, exclusão de alguns associados</p> <p>Maior poder de alguns associados                      Participação</p>	
<p>10. Como estes problemas podem ser solucionados?</p>	

11. Existem problemas no relacionamento entre os associados? Caso sim, quais são?
12. Existem problemas no relacionamento entre a diretoria e os associados do Circuito? 12.1. Caso sim, quais são?
13. O (A) Sr. (a) já estabeleceu algum acordo com um empresário e ele não o cumpriu? 13.1. Como foi solucionado o caso?
14. Em quais situações o (a) Sr.(a) acredita que seria necessário excluir um empresário da associação?
15. Em suas negociações, o (a) Sr.(a) se recorda de alguma situação em que o outro empresário fez alguma tentativa de obter vantagem? 15.1. Como foi?
16. Estes comportamentos oportunistas são comuns entre os empresários da região?
17. O que pode ser feito para impedi-los ou minimizá-los?
18. A criação do Circuito exerceu alguma influência nestes comportamentos oportunistas?
19. Como é a troca de informações entre os associados? 19.1. Quais são os principais assuntos discutidos? 19.2. Onde estes assuntos são discutidos?
20. Existem casos no circuito em que associados deixam de passar alguma informação que seria útil aos demais? 20.1. Em sua opinião, por que esse fato ocorre? Por interesse em adquirir vantagem em relação aos demais colegas, por esquecimento ou

<p>por inocência, por não acreditarem que seria relevante repassarem essa informação?</p>
<p>21. De que maneira a criação do Circuito influenciou na troca de informações entre os empresários da região?</p>
<p>22. A criação do circuito turístico exerceu influência na:</p> <p>.Competição entre os Empresários da Região:  <input type="checkbox"/> muito <input type="checkbox"/> pouco <input type="checkbox"/> nada ---- <input type="checkbox"/> aumentou <input type="checkbox"/> diminuiu</p> <p>.Relacionamentos Cooperativos entre os Empresários da Região:  <input type="checkbox"/> muito <input type="checkbox"/> pouco <input type="checkbox"/> nada ---- <input type="checkbox"/> aumentou <input type="checkbox"/> diminuiu</p> <p>.Percepção dos Empresários sobre os Benefícios de Longo Prazo:  <input type="checkbox"/> muito <input type="checkbox"/> pouco <input type="checkbox"/> nada ---- <input type="checkbox"/> aumentou <input type="checkbox"/> diminuiu</p> <p>.Sentimento de confiança entre os empresários:  <input type="checkbox"/> muito <input type="checkbox"/> pouco <input type="checkbox"/> nada --- <input type="checkbox"/> aumentou <input type="checkbox"/> diminuiu</p> <p>.Cumprimento dos acordos entre os empresários:  <input type="checkbox"/> muito <input type="checkbox"/> pouco <input type="checkbox"/> nada ---- <input type="checkbox"/> aumentou <input type="checkbox"/> diminuiu</p> <p>. Percepção dos Empresários como Membros de uma Rede:  <input type="checkbox"/> muito <input type="checkbox"/> pouco <input type="checkbox"/> nada ---- <input type="checkbox"/> aumentou <input type="checkbox"/> diminuiu</p>
<p>23. Que vantagens a criação do Circuito trouxe para sua empresa?</p> <p>Maior acesso a informação  Maior facilidade para planejar  Menor oportunismo entre os empresários</p>
<p>24. A criação do Circuito contribuiu para um maior sucesso de suas negociações?</p> <p>24.1. Caso sim, de que forma contribuiu?</p>

25. Quais as principais incertezas enfrentadas pelo o (a) Sr. (a) na administração de sua empresa?

Concorrência com outros destinos:

muito  pouco  nada

Preços praticados pelas empresas concorrentes:

muito  pouco  nada

Desejos dos consumidores:

muito  pouco  nada

Ações do governo relacionadas ao turismo:

muito  pouco  nada

Cultura da comunidade em que a empresa está inserida:

muito  pouco  nada

Falta de comunicação entre os empresários:

muito  pouco  nada

Gestão interna da empresa (manutenção equipamentos, funcionários):

muito  pouco  nada

26. A criação do circuito contribuiu para diminuir estas incertezas?

Concorrência com outros destinos:

muito  pouco  nada

Preços praticados pelas empresas concorrentes:

muito  pouco  nada

Hábitos dos consumidores:

muito  pouco  nada

Ações do governo relacionadas ao turismo:

muito  pouco  nada

Cultura da comunidade em que a empresa está inserida:

muito  pouco  nada

Falta de comunicação entre os empresários

muito  pouco  nada

Gestão interna da empresa (manutenção equipamentos, funcionários):

muito  pouco  nada

27. Após a criação do circuito, a freqüência de sua relação com as empresas abaixo:

Agências de receptivo da região:

Aumentou  Diminuiu  Não alterou

Meios de hospedagem da região:

Aumentou  Diminuiu  Não alterou

Empresas de transporte da região (van, micro-onibus e onibus):

Aumentou  Diminuiu  Não alterou

Agências de viagem externas ou Operadoras:

Aumentou  Diminuiu  Não alterou

<p>28. O (A) Sr. (a) realizou algum investimento visando aproveitar esta realidade que surgiria em função da criação do circuito? Exemplo de ações:</p> <p>Optar por instalar-se na região do circuito e não em outra.</p> <p>Construir ou comprar equipamentos para a empresa focando alguma demanda ou a política de circuito.</p> <p>Contratar ou treinar pessoas focando demanda ou a política de circuito.</p> <p>Realizar investimentos na divulgação ou consolidação da marca da empresa.</p> <p>28.1. <u>Caso sim, quais foram os resultados destes investimentos?</u></p> <p>28.2. <u>Caso não tenha atingido os resultados esperados, o que atrapalhou?</u></p>
<p>29. Após a implantação do circuito houve um aumento de investimentos relacionados ao turismo na região?</p> <p>29.1. Que tipo de investimentos?</p> <p>29.2. Qual sua opinião a respeito destes novos empreendimentos?</p>
<p>30. Caso o circuito deixasse de funcionar, que prejuízos o (a) Sr. (a) teria?</p> <p>Investimentos</p> <p>Perda de espaço para troca de informações</p> <p>Enfraquecimento da marca de sua empresa</p> <p>Maior dificuldade na comercialização</p> <p>Perda de clientes</p>
<p>31. Qual sua opinião sobre a política de circuitos turísticos implantada em Minas Gerais?</p>
<p>32. O que poderia ser melhorado na política de Circuitos Turísticos?</p>
<p>33. Qual sua opinião a respeito do Programa Estrada Real?</p>
<p>34. Qual sua opinião a respeito das políticas federais relacionadas ao turismo?</p>

***Muito obrigado!!!***

## 9.2 Mapa de Localização de Circuitos Pesquisados

