

INOVAÇÃO ESTRATÉGICA DO SETOR TURÍSTICO EM MINAS GERAIS: O CASO ESTRADA REAL

Glauciene Silva Martins

Programa de Educação Tutorial (PET) – Departamento de Ciências Administrativas (CAD) –
Faculdade de Ciências Econômicas (FaCE) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Resumo

O turismo é uma atividade econômica de importância crescente em nível global. Nesse sentido, são decisivas as ações por parte de instituições públicas e privadas voltadas ao fortalecimento desse setor. O artigo busca compreender a estruturação e as ações estratégicas de inovação adotadas pelo setor turístico de Minas Gerais para obtenção de seu desenvolvimento e de competitividade em nível regional e até mesmo global. Os desafios na busca do grande potencial existente em Minas Gerais podem ser resumidos nos três itens: promover a cooperação e articulação de cadeia, capacitar mão de obra gerencial e administrativa, completar a cadeia de valor. Esses conceitos estão intimamente ligados à configuração de estruturas denominadas *clusters*. Atualmente, o destaque nesse campo remete ao Programa Estrada Real, iniciativa que, centrada na mobilização de esforços nas esferas pública e privada, pretende formar um corredor turístico visando promover e integrar as várias oportunidades de negócios em torno desse caminho histórico. Este trabalho é desenvolvido através da metodologia estudo de caso, possuindo como objeto “O Programa Estrada Real”.

Palavras Chaves: Turismo, Cluster Turístico, Estrada Real.

1. Introdução

O turismo é uma atividade econômica de importância crescente em nível global e vem se tornando objeto de estudo e pesquisa em diversas áreas do conhecimento. As potencialidades desse segmento em dinamizar a economia e assim contribuir para o desenvolvimento de regiões e países vêm sendo amplamente reconhecidas e estimuladas.

A classificação dessa atividade econômica integrante do setor terciário ou de serviços pode ser mais bem captada através do conceito de rede em contraposição ao de empresa num sentido isolado. Uma nova forma de compreender o turismo pode ser encontrada sob a ótica da Economia de Aglomeração. Essa noção já vem sendo transparecida com sucesso em algumas inovações nas estratégias das empresas e políticas públicas em outros setores, sobretudo o industrial.

Em Minas Gerais, estado com características naturais, históricas e culturais de elevado potencial turístico, são muitas as ações e iniciativas com o intuito de fomentar e desenvolver o setor econômico do turismo em sucessivos programas do governo. O projeto de maior repercussão na atualidade é o da Estrada Real.

Com o objetivo de lançar um olhar interdisciplinar, contemplando aspectos nas áreas de administração, gerenciamento estratégico, economia regional e turismo, esse artigo analisa a Estrada Real enquanto um cluster turístico, como uma forma inovadora de desenvolver a atividade turística no estado de Minas Gerais. Cabe lembrar que, para a elaboração desse artigo, foi tomado como base um trabalho prévio no qual se utilizou a metodologia de estudo de caso, cujo levantamento de dados se deu por fontes secundárias. Ressalta-se que os dados foram coletados e tratados qualitativamente.

2. O Setor Turístico

O turismo é um campo que ultrapassa os ramos convencionais da economia. Para sua compreensão, são necessários dados de natureza econômica, social, cultural e ambiental, podendo ser descrito como uma atividade multifacetada. É uma atividade econômica com características próprias, tendo em vista que o mesmo não pode ser representado por um produto específico, mas por um conjunto de atividades que interligadas formam o produto turístico (LICKORISH, 2002). Compreende um conjunto de segmentos da economia envolvidos com a atração e recepção de turistas. Estima-se que cerca de 50 setores estejam ligados ao turismo. Estes englobam órgãos regulamentadores, empresas de desenvolvimento de turismo receptivo, empresas de turismo emissor, grupos mistos, formados por associações e entidades representativas, entre outros.

O turismo é motivado pelos fatores que induzem os indivíduos a se deslocarem de um lugar para outro. Tais fatores têm as mais diferentes origens, podendo estar vinculados a lazer, religião, saúde, negócios, etc. Convencionalmente, o turismo é definido como:

“(…) um fenômeno social que consiste no deslocamento temporário e voluntário de um ou mais indivíduos que, por uma complexibilidade de fatores que envolvem a motivação humana, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exerçam atividades lucrativas ou remuneradas, gerando múltiplas inter-relações de importância cultural, socioeconômica e ecológica entre os núcleos emissores e receptores”. (MOTA, 2001, p.42)

De acordo com Beni (2001) os serviços turísticos, destinados à satisfação das motivações, necessidades e preferências do turista, podem ser assim classificados: receptivos (atividades hoteleiras e extra-

hoteleiras); de alimentação; de transporte; públicos (administração turística, postos de informações, etc); de recreação e entretenimento na área receptora.

Essencialmente composta de pequenas unidades, pode-se dizer que a atividade turística está inserida num setor com poucas barreiras a novos entrantes, configurando um baixo nível de concentração. Quando se toma por base a caracterização de atividades acessórias como, por exemplo, o caso do artesanato e das manifestações culturais, não há qualquer impedimento a entrada, a não ser o próprio aprendizado. Todavia, quando são considerados segmentos mais tradicionais como os hotéis e operadores turísticos, devido ao nível dos investimentos requeridos, já se pode identificar alguma concentração, embora em níveis não tão acentuados.

Assim, embora haja alguma heterogeneidade entre segmentos, de maneira geral pode-se considerar que se trata de um setor competitivo, intensivo em mão-de-obra e com baixo nível de concentração.

Passando-se para a caracterização do mercado brasileiro de turismo, percebe-se que esse ainda vive a fase de apresentação das suas potencialidades, correspondendo apenas a uma parcela marginal do mercado internacional de acordo com análises de dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). Somente em 2003 foi criado um Ministério só para o Turismo. Antes, o turismo era considerado um apêndice em diversos setores. Entretanto, o desenvolvimento da conscientização da importância do turismo e da necessidade de ações que dessem suporte ao potencial nacional brasileiro viabilizou a criação de vários projetos.

3. A Estratégia no Setor Turístico

Atualmente é possível constatar a existência de uma concorrência entre praticamente todos os setores e, em decorrência disso, as formas para adquirir vantagens competitivas constituem uma preocupação central nas agendas de empresas e governos na atualidade. Nesse sentido, da mesma forma que as empresas, as localidades estão inseridas em ambientes turbulentos e complexos e tem apresentado dificuldades em se desenvolverem e diversificarem, mantendo-se como centro atrativo para os seus diversos públicos: moradores, investidores e turistas. Surge, então, a necessidade de planejar-se a fim de absorver as conseqüências das modificações e adaptar-se às oportunidades e novos desenvolvimentos (PORTER, 1999).

Verifica-se, desse modo, que as localidades, assim como as organizações, buscam, cada vez mais, elaborar formas de entender e articular a maneira pela qual pretendem se desenvolver, ou seja, as localidades devem “começar a fazer o que as organizações comerciais têm feito há vários anos – o planejamento estratégico” (KOTLER, 1994, p.86). A intenção de se transformar de agente passivo das modificações ambientais em agente ativo – modificador e articulador de forças – buscando adquirir vantagens e minimizar potenciais impactos negativos relaciona-se estreitamente com o conceito de ação estratégica. O termo estratégia pode ser definido como:

“(...) padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.20)

Assim, o andamento da vantagem competitiva das empresas é alcançado através de iniciativas de inovação, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas, o que, segundo Porter

(1999), depende das relações com seu entorno. O conceito de *cluster*, então, emerge com vigor e se mostra adequado ao entendimento da questão deste artigo.

3.1. Cluster

De acordo com Lins (2000), a principal inspiração das análises em termos de *clusters* foi a experiência europeia dos distritos industriais, de maneira especial na versão italiana, tornada paradigmática. No plano teórico, a importância dos *clusters* industriais tem sido enfatizada por análises que se encontram no limite entre a literatura de Organização Industrial e os estudos de Economia Regional (BRITO; ALBUQUERQUE, 2002). O reconhecimento da importância de variáveis locais e institucionais para o desenvolvimento regional vem fazendo com que cresça a bibliografia voltada para as condições de se viabilizar o desenvolvimento local. É neste sentido que o conceito de *cluster* vem sendo difundido e que estudos seguindo esta linha são realizados.

A concepção de um *cluster* é fundamentalmente holística, pois envolve um processo de desenvolvimento integrado de um conjunto de atividades produtivas interdependentes tecnológica e espacialmente, capaz de gerar externalidades positivas. Essas externalidades são proporcionadas pelas interações entre as firmas, geralmente pequenas ou médias (PME's), com o objetivo de minimizar os entraves ao crescimento, sendo, inclusive, um recurso estratégico para a competitividade. Lins (2000) ressalta que pesquisas mais recentes indicam que a organização de empresas em forma de *cluster* favorece o desempenho das empresas, sobretudo de PMEs, em contextos de incertezas e desafios como os relacionados à liberalização comercial e à globalização da economia, entre outros. É possível encontrar na literatura das ciências administrativa e econômica várias definições do termo *cluster*. Neste artigo, o termo *cluster* é entendido como:

“[Clusters são] aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento” (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST, 2004).

Segundo Brito e Albuquerque (2002), uma característica básica do *cluster* é o agrupamento de agentes não similares, mas que apresentam competências complementares, o que reforça a interdependência entre eles e a necessidade de alguma forma de coordenação coletiva no nível do arranjo.

De acordo com Lins (2000) as inter-relações entre os agentes de um setor podem assumir diversas formas. Há vínculos verticais, que ocorrem tanto “para trás” (fornecedores, subcontratados) como “para frente” (compradores, *traders*), vínculos horizontais (inclui marketing conjunto, maiores trocas de informação, *lobbying*, aquisições coletivas e utilização comum de instalações, máquinas, capacitação de recursos humanos, etc) e também vínculos multilaterais envolvendo produtores locais associações empresariais e a administração pública local, em colaboração de tipo público-privada. Essas relações são potencializadas pelos processos de *cluster* e, quando combinados, proporcionam maior rapidez na inovação, representando incremento da competitividade e melhoria nas perspectivas de crescimento (LINS, 2000). Essa constatação remete a uma das principais vantagens do arranjo empresarial sob a forma de *cluster*: o aprendizado organizacional.

Observa-se que a ação do Estado é primordial para dar suporte e mesmo para criar *clusters*, cuja capacidade de gerar empregos é considerável e bastante providencial em países subdesenvolvidos. Porter (1999) destaca o papel indireto (criar um ambiente) e não direto (envolvimento no processo) que o governo deve ter. Desse modo, é essencial lograr o estabelecimento de vínculos orgânicos entre instituições que representam a esfera privada e agências do Estado (LINS, 2000, p. 260).

3.1.1 Cluster Turístico

A noção de *cluster* apresentada no tópico anterior surge como uma forma proveitosa de para se analisar a questão do desenvolvimento turístico, visto que cria potencial para gerar e aumentar a competitividade e o valor econômico das atividades em determinada região onde é promovido, e para identificação de áreas em que a ação governamental pode melhorar o ambiente regional para os negócios.

Tal como aplicado às atividades industriais, o *cluster* turístico existe como uma maneira de agrupamento de agentes econômicos, políticos e sociais relacionados ao turismo, baseados num mesmo território com foco num conjunto específico de atividades turísticas, que se reúnem para interagir, cooperar, aprender, trocar e obter *input*, garantir e conquistar mercados e promover capacidade inovadora, competitividade e desenvolvimento local.

Segundo Toledo et al. (2002), o alcance da competitividade dos agentes é proporcional ao vetor resultante das estratégias competitivas, estratégias cooperativas e de relacionamento com os turistas. De acordo com esses autores, a idéia de pólo turístico leva ao conceito errôneo de relacionar a competitividade turística somente com as características geográficas, com os recursos naturais e turísticos de uma determinada região. O êxito dos *clusters* em outros setores da economia vem suplantando o conceito de pólo no setor turístico como uma forma de melhor aproveitar o potencial dessa atividade econômica. O quadro abaixo faz um paralelo das premissas de algumas atividades dentro do setor turístico desenvolvidas no pólo turístico e no *cluster* turístico.

Atividade desenvolvida	Tipo de configuração	
	Pólo turístico	Cluster turístico
Oferta	Dispersa	Segmentos específicos. Integrada para satisfazer as expectativas dos turistas. Produtos planejados e integrados.
Demanda	Não qualificada	Qualificada, clientes sofisticados.
Tecnologia	Individual, orientada para o processo.	Elaboração, uso e distribuição compartilhada pelos agentes. Orientada para o cliente.
Estratégia competitiva	Destrutiva	Forte, construtiva, alianças estratégicas em escala regional e mundial.
Estratégia cooperativa	Não existe	Planejada e integrada para o cliente. Iniciativa pública, privada e não governamental.
Estratégia de relacionamento com o turista	Não existe, individual para alguns agentes.	Integrada para o <i>cluster</i> . Planejada para cada agente e sociedade local.
Relação dos setores público, privado e não governamental	Poucos agentes o realizam.	É obrigatório para o <i>cluster</i> e para alguns agentes.
Imagem	De cada agente.	Do <i>cluster</i> em conjunto. Regional e mundial.
Ciclo da atividade turística	Fragmentada	Produtos integrados e diversificados
Definição das políticas de ação e marco legal	Não há	Indispensável. Empresas e governos aliados nos objetivos.
Educação, Capacitação e Cultura	Alguns individualmente.	Em conjunto e individual.
Execução e Promoção	Individual	Em conjunto e individual
Etiquetas Ecológicas	Indiferente	Incentivo no âmbito dos <i>clusters</i> e de empresas.

Fonte: TOLEDO et al. (2002)

De acordo com Beni (2001), o turista apresenta um comportamento como consumidor diferente do passado: “o consumidor de hoje não será o cliente de ontem. Ele buscará a qualidade mais que a forma” (p.215). Ainda, tendo como referência esse autor, tem-se que a demanda em turismo é um conjunto de bens e serviços e não demanda de simples elementos ou de serviços específicos isoladamente considerados. Em resumo, são demandados bens e serviços que se complementam entre si. A partir dessas mudanças, comprova-se que o consumidor turístico percebe como melhor destino aquele que lhe proporciona uma oferta integrada de produtos e serviços. Essa noção vai de encontro ao conceito de *cluster* anteriormente analisado.

Cabe ressaltar que deve existir uma boa administração das relações do *cluster* com a sociedade e com o ambiente, lembrando que isso é uma questão de extrema relevância se considerarmos os aspectos da

exploração do setor turístico. Magalhães (2002) destaca que se deve estruturar uma base de convergência dos interesses públicos e privados com o critério de sustentabilidade no plano estratégico do destino turístico no intuito de conservar o meio físico, as formas de organização das comunidades receptoras, seus usos, costumes e tradições que agregam valor ao espaço regional, bem como a sua participação nas fases de planejamento.

E ainda, o sistema de turismo deve ser configurado a partir do relacionamento com o cliente (turista) que é o centro de funcionamento do *cluster*. E, para poder atingir a fidelização do cliente, sua gestão deve ser competitiva, cooperativa e proativa, exercida por todos seus integrantes (BENI, 2001).

4. A Estrada Real

Abrangendo um total de 177 municípios, dos quais 162 em Minas Gerais, 8 no Rio de Janeiro e de 7 no estado de São Paulo, a Estrada Real possui 1.400 quilômetros de extensão. Seu trajeto engloba um grande potencial turístico, o qual envolve atrativos ecológicos, históricos, culturais, gastronômicos e arquitetônicos. Acredita-se que esse extraordinário potencial deverá ser valorizado na medida que as instituições públicas e privadas potencializem as condições do trecho e consigam trabalhar de forma articulada, otimizando recursos e ampliando resultados.

Criada a partir do século XVII, a Estrada Real era a única via de acesso à região das principais reservas de metais preciosos no Estado de Minas Gerais autorizada pela Coroa a fim de garantir a fiscalização. Devido ao intenso movimento, as estradas reais foram os eixos principais do processo de urbanização do centro-sul brasileiro. Ao longo de suas margens, em decorrência da organização da massa populacional envolvida com a economia da mineração e com as economias a ela associadas, foram construídos vilas, arraiais e povoados.

A Estrada Real, hoje, é oficialmente dividida em três caminhos: o Caminho Velho, que vai de Paraty a Ouro Preto; o Caminho Novo, o qual segue do Rio de Janeiro também a Ouro Preto e o Caminho dos Diamantes, que parte de Ouro Preto à Diamantina.

Desde 1999, esse extenso patrimônio histórico, cultural e ambiental vem sendo organizado e reestruturado para atrair o interesse de milhões de turistas através do Projeto Estrada Real (ER).

Dentre os mais de 200 projetos apresentados no Plano Plurianual de Ação Governamental do Governo de Minas Gerais (PPAG 2004-2007), foram escolhidos 31 prioritários, os chamados Projetos Estruturadores. No setor de turismo, apenas o Projeto Estrada Real foi escolhido segundo informação da Secretaria de Estado de Turismo. O Projeto Estruturador Estrada Real prevê a realização de 16 ações, com gastos orçamentários estimados, no período 2004-2007, em R\$ 116.390.296,00. Cabe ressaltar que, com o estabelecimento de parcerias, o investimento em cada ação poderá ser bastante superior.

A consolidação do projeto ER vem sendo dada pela união de esforços da FIEMG, Governo do estado de Minas Gerais e Ministério do Turismo. Apesar de criado no âmbito do governo, a responsabilidade pela gestão do Programa Estrada Real foi transferida ao Instituto Estrada Real (IER), entidade criada pela iniciativa da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG). O IER é uma sociedade civil sem fins lucrativos que tem por finalidade liderar, organizar e gerenciar o produto turístico “Estrada Real” e suas variantes, bem como o processo de desenvolvimento estratégico sustentado para a área de influência da Estrada Real, atraindo o turista, sendo o referencial de conhecimento, divulgação e

provedor de informações, contribuindo para a melhoria constante das condições socioeconômicas das regiões.

O IER com apoio do sistema FIEMG, no sentido de prestar auxílio à formatação e comercialização dos produtos turísticos locais, vem orientando tecnicamente e explicando a metodologia de formatação de produtos turísticos. Além disso, com o intuito de levá-lo ao mercado, o IER vem realizando uma divulgação maciça em revistas de grande circulação e especializadas, na edição de livros, mapas, guias, na distribuição de material para agências de viagens e operadoras de turismo e, também, participando em feiras e exposições.

Outras ações que vem sendo implementadas pelo IER são a qualificação e aperfeiçoamento da mão de obra especializada e estabelecimento da certificação de profissionais e dos equipamentos turísticos junto a entidades e instituições parceiras; a demarcação e sinalização do eixo da ER, bem como das rodovias estaduais e federais que perpassam este caminho, dentre outras. Além dessas ações, cabe citar a participação do IER em eventos tais como ações sociais, conferências, exposições, feiras, fóruns, solenidades, inaugurações e workshops. Há também o portal da Estrada Real na WEB (www.estradareal.org.br) que disponibiliza informações acerca de eventos, projetos, informações turísticas, etc, relacionadas à Estrada. Cabe citar também a viabilização de pesquisas e o acompanhamento do desempenho do turismo ao longo da ER.

Outros parceiros que ajudam a viabilizar financeiramente várias ações do IER são o Banco do Brasil, a Telemar, a Coca-Cola, o Mastercard e o SEBRAE. Esse último colabora não só com ações pontuais como também no desenvolvimento de todo o programa. Ressalta-se que o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) possui fundos especiais de financiamento para empreendimentos na ER.

Transcendendo o aspecto da simples concentração geográfica das firmas e se debruçando sobre o problema dos vínculos entre os agentes (o que se relaciona intrinsecamente com o conceito de *cluster*), o IER tem como um de seus objetivos assessorar, intermediar e articular negócios entre empresários, investidores, governo e entidades governamentais. Outro objetivo que se destaca é o de gerar informações, projetos e divulgação, criando demanda para o turismo. Esse objetivo vem sendo concretizado pelo forte marketing empreendido tanto no nível nacional quanto internacional no que tange pesquisas de campo, material publicitário de considerável qualidade e realização de eventos.

Além dessas atividades, o IER visa desenvolver o sistema de qualidade para os equipamentos turísticos e prestadores de serviços, buscando, dessa forma, a auto-sustentação do Programa Estrada Real e geração de receitas permanentes. Dentre essas ações destaca-se projetos de fomento e estruturação como é o caso do “Produção Associada ao Turismo”.

Sabe-se que uma importante ação para se atingir um nível de qualidade satisfatório para o segmento é a oferta de atrativos turísticos diferenciados, fortalecendo a capacidade competitiva dos destinos. O projeto “Produção Associada ao Turismo” está sendo desenvolvido em áreas pré-definidas com produtores de cachaça artesanal, de queijos especiais, de gemas de jóia e de artesanato. Ele visa cadastrar e preparar esses produtores para que os turistas possam visitar os locais de produção, acompanhar o processo, comprar e divulgar os produtos.

Dessa forma, o projeto “Produção Associada ao Turismo” tem por objetivo formatar novos atrativos turísticos a partir de produtos considerados típicos de Minas Gerais e da Estrada Real possibilitando o aumento do tempo de permanência do turista ao longo da ER. Salienta-se que esse irá gerar a abertura de novos postos de trabalho, incremento de renda dos produtores e oferta de serviços turísticos e de

apoio à atividade, fomentando a valorização da cultura local. Cabe lembrar que, de acordo com dados fornecidos pelo IER, esse trabalho vem sendo desenvolvido em parcerias com os sindicatos patronais e com os produtores. Essa etapa consiste na sensibilização para adesão ao projeto, consultorias pontuais para adequação do empreendimento, treinamento em atendimento ao turista e gestão de pequenos negócios e melhorias no design (apresentação, embalagem, etc) e vendas desses produtos. Outras etapas consistem na capacitação, qualificação e adequação dos recursos físicos e humanos para recepção de turistas, divulgação dos empreendimentos junto às agências, operadoras e receptivos de turismo.

Essas ações visam fortalecer não só os empreendimentos e as comunidades diretamente envolvidas, mas também a ER como um todo, promovendo a imagem positiva e atrativa de Minas Gerais nas outras regiões do Brasil e no exterior.

5. Considerações Finais

Conclui-se que a Estrada Real tem um grande potencial para servir de instrumento de crescimento econômico e desenvolvimento social e, portanto, é um produto a ser construído nos moldes de um *cluster* na medida do possível para trazer os benefícios almejados.

As premissas que guiam o estabelecimento de um *cluster* como a necessidade de se criar uma série de suportes institucionais que ofereçam a garantia de ação conjunta, estabelecendo sanções e/ou incentivos positivos seletivos e de se haver confiança entre os atores, atualmente, vêm sendo consideradas pelo IER e pelo Governo dentro dos seus projetos.

Ressalta-se ainda que, uma questão relevante a ser levada em conta na promoção do projeto Estrada Real é que, em se tratando de um *cluster* produtivo, o mesmo não será competitivo se a região onde opera não for igualmente competitiva em termos de qualidade de sua infra-estrutura econômica, social e político-institucional.

Assim, para se atingir a estratégia competitiva vem sendo realizado investimento na qualidade dos serviços e produtos turísticos. Esse fator também é de extrema importância, posto que a cadeia produtiva do setor em diversas localidades da Estrada Real não se encontra completa, e, muitas vezes, é insuficiente.

Não se pode deixar de mencionar aqui algumas polêmicas levantadas por especialistas quanto a esse programa. Uma delas gira em torno do fato do IER tratar a Estrada Real como sendo um produto turístico constituído e acabado, fato que ainda não se conformou. Outros problemas levantados são o mau estado de conservação do patrimônio histórico e cultural da região e a precariedade dos guias.

Contudo, não se exclui o fato de o Programa Estrada Real ser hoje um dos maiores programas turísticos de Minas Gerais e do Brasil, sendo alvo de fortes parcerias e ações inovadoras. Exemplo disso é o Projeto de Desenvolvimento da Produção Associada ao Turismo formado pela parceria entre o Ministério do Turismo, o Instituto Estrada Real e o Instituto Euvaldo Lodi – MG e a própria formação desse complexo turístico que traz consigo o conceito de *cluster*. Conceito esse que não aparecia nas estratégias de desenvolvimento antes implementadas pelo governo do Estado de Minas Gerais.

6. Referências Bibliográficas

- BENI, M. C. *Análise estrutural do Turismo*. 6 ed. São Paulo: Senac, 2001.
- LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. *Introdução ao turismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MOTA, K. C. N. *Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, M. Clusters e a nova competição econômica. *Havard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, nov-dez, 1998.
- PORTER. *Competição on Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- KOTLER, P., HAIDER, H. D., REIN, I. *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Mackron books, 1994.
- LINS, H.N. Clusters Industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v.30, n.2, 233-265, abr-jun, 2000.
- BRITO, J.; ALBUQUERQUE, E. M. Clusters industriais na Economia Brasileira: Uma análise exploratória a partir de dados da RAIS. *Estudos Econômicos*, São Paulo: v.32, n.1, 71-102. jan-mar 2002.
- TOLEDO, G. L.; PLERO, A. C.; VALDÉS, J. A. *Estrategias Organizacionais del sector de turismo en el ambiente globalizado: estudio de casos de clusters turísticos*. Anais do 26º ENANPAD, Salvador: Anpad, 2002.
- MAGALHÃES, Cláudia Freitas. *Diretrizes para o turismo sustentável em municípios*. São Paulo: Roca, 2002.
- OMT. Organização Mundial do Turismo. Pesquisas e informações disponíveis na internet: Disponível em: < <http://www.world-tourism.org>> Acesso em: 15 jul. 2004.
- REDESIST. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: < <http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 28 abr. 2004.
- IER. Instituto Estrada Real. Disponível em: <www.estrada-real.org.br>. Acesso em: 28 jun. 2004.