



## UMA ANÁLISE DETALHADA DA IMPLEMENTAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE TURISMO EM MARLIÉRIA - MG E REGIÃO

Emanuelle Simão Cogo<sup>1\*</sup>

### RESUMO

O estudo aborda a implementação do Arranjo Produtivo Local de turismo em Marliéria e região, utilizando uma abordagem de estudo de caso. Os objetivos incluem analisar suas etapas de criação e gestão, identificar os seus stakeholders, os elementos essenciais para sua construção, os fatores cruciais para o seu sucesso e os obstáculos na sua implementação. A pesquisa adotou uma metodologia de amostragem intencional estratificada, utilizando questionários e dados secundários, incluindo escalas de avaliação e questões abertas. A análise foi quali quantitativa, com triangulação integrativa para compreensão abrangente. Os participantes reconheceram a importância de recursos primários e elementos interculturais, mas a implementação do APL enfrentou desafios, como falta de consenso, mobilização eficaz, críticas à intervenção externa, falhas na comunicação, falta de adesão da comunidade e inoperância de grupos de trabalho, indicando a necessidade de uma abordagem mais colaborativa para garantir o sucesso sustentável do APL na região.

Palavras-chave: Turismo. Desenvolvimento Regional. Arranjo Produtivo Local.

### ABSTRACT

The study addresses the implementation of the Local Productive Arrangement for tourism in Marliéria and the region, using a case study approach. The objectives include characterizing its development, determining its stakeholders, identifying essential elements for its construction, verifying crucial factors for its success and identifying obstacles in its implementation. The research adopted a stratified purposive sampling methodology, using questionnaires and secondary data, including rating scales and open-ended questions. The analysis was qualitatively quantitative, with integrative triangulation for comprehensive understanding. Participants recognized the importance of primary resources and intercultural elements, but the implementation of the APL faced challenges, such as lack of consensus, effective mobilization, criticism of external intervention, communication failures, lack of community adherence and inoperability of working groups, indicating the need for a more collaborative approach to ensure the sustainable success of APL in the region.

Keywords: Tourism. Regional Development. Local Production Arrangement.



## 1 INTRODUÇÃO

A busca por estratégias de desenvolvimento regional e local tem ganhado destaque no cenário contemporâneo, especialmente quando associada ao potencial do turismo como agente catalisador. Marliéria, município situado no Vale do Rio Doce, Minas Gerais, desponta como um cenário propício para investigar a integração entre turismo e desenvolvimento regional por meio de Arranjos Produtivos Locais (APLs). A importância da territorialidade e da cultura associativa na promoção do desenvolvimento socioeconômico, conforme abordado por Beni (2012), ressalta a relevância de compreender a dinâmica específica de Marliéria.

Este artigo tem como objetivo geral analisar as etapas de criação e gestão do Arranjo Produtivo Local de Turismo de Marliéria e região, considerando a perspectiva dos diversos participantes e interessados no processo. No contexto do turismo, os APLs se configuram como estratégias inovadoras, capazes de envolver e articular atores locais em prol do desenvolvimento sustentável. Desta forma, a revisão da literatura, ancorada principalmente em estudos como o de Beni (2012), permitirá conceituar os APLs, destacando a relação entre turismo e desenvolvimento local.

Além disso, será explorado a importância dos stakeholders no contexto do APL de turismo, determinando os agentes fundamentais envolvidos nesse processo. A identificação dos elementos essenciais para a construção do APL de turismo em Marliéria, bem como a verificação dos fatores fundamentais para a sua implantação, fornecerão insights valiosos sobre os desafios enfrentados no desenvolvimento local por meio do turismo.

Com base no objetivo geral e nos tópicos a serem abordados, este artigo busca contribuir para a compreensão dos Arranjos Produtivos Locais de Turismo como estratégias eficazes para o desenvolvimento regional, com foco no caso específico de Marliéria-MG.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Turismo como fator de desenvolvimento regional e local

O turismo, enquanto caráter socioeconômico, é um campo de estudo complexo que se revela como um componente vital para o desenvolvimento regional. A definição de turismo transcende a mera movimentação de pessoas de um local para outro e assume contornos mais abrangentes, incorporando aspectos sociais, econômicos, culturais e ambientais. Como indicado por Fuster (1978), o turismo é um complexo de interações e situações resultantes da movimentação de indivíduos fora de sua residência habitual, contanto que não estejam vinculados a uma moradia permanente ou atividade lucrativa (apud HUNZIKER e KRAPF, 1942).

A compreensão do turismo como uma atividade socioeconômica revela-se fundamental para o entendimento de seus impactos na região anfitriã. O turismo não apenas envolve a circulação de visitantes, mas também influencia as estruturas sociais e econômicas locais. Conforme Murphy (1985), o turismo exerce uma influência significativa nas comunidades locais, gerando impactos profundos que se refletem em atitudes, valores, comportamentos e, inclusive, nas instituições. Dessa forma, o turismo não pode ser considerado isoladamente, mas sim como um sistema interconectado de interações complexas, como destaca Beni (2004).



A importância do turismo para o desenvolvimento regional é evidente quando se examina seus impactos socioeconômicos, visto que, "o turismo é uma poderosa força econômica, capaz de revitalizar comunidades, criar oportunidades de negócios e diversificar as fontes de renda regional", conforme apontado por Lickorish e Jenkins (2000, p. 87). Além disso, o turismo pode ser uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de infraestrutura, incentivando investimentos em transporte, hospedagem e outras instalações.

No entanto, é crucial abordar o turismo de maneira sustentável, considerando seus impactos ambientais e sociais a longo prazo, sobretudo no protagonismo dos atores locais, uma vez que, no desenvolvimento local é essencial a negociação estratégica entre os três setores econômicos (Albuquerque, 1998).

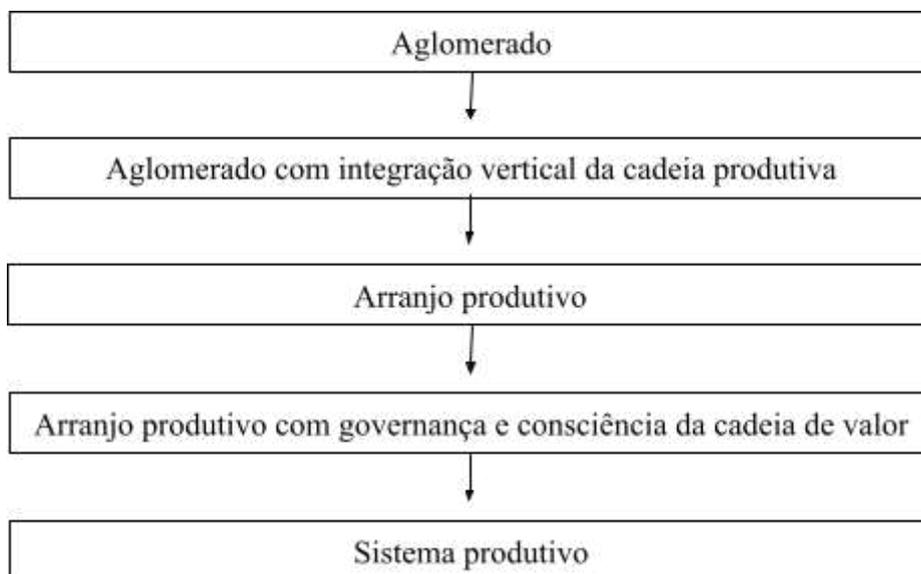
## 2.2 Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) emergem como estratégias relevantes para o desenvolvimento econômico regional, fundamentando-se em uma abordagem que destaca a interação e cooperação entre empresas, instituições e demais atores locais. Desta forma, fica evidente que sua origem parte de um contexto maior, isto é, está na teoria dos aglomerados (cluster). Segundo Porter (1999), cluster é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas interdependentes e instituições correlatas em uma área específica. Essas empresas e instituições estão ligadas por elementos comuns e complementares, o que significa que elas compartilham recursos, conhecimento e colaboram de alguma forma. Sendo assim, esse conceito destaca a importância da proximidade física e das relações entre as organizações em um determinado setor, visando vantagens competitivas e sinergias. Portanto, "quando o aglomerado se integra de forma vertical temos a constituição de um arranjo produtivo" (Barbosa, 2012, p. 144).

O estabelecimento do arranjo produtivo local refere-se à organização e colaboração mais estreita entre diferentes participantes do aglomerado, abrangendo diversas etapas da produção. Essa integração vertical pode trazer benefícios como eficiência, controle de qualidade e otimização de recursos ao longo da cadeia produtiva, gerando valor a esta. Sendo assim, há evolução de um simples aglomerado para um sistema produtivo eficaz (Figura 1) quando gerido internamente pelos seus próprios atores, com uma consciência clara da cadeia de valor e uma governança que aborda tanto as fraquezas quanto às potencialidades em busca do desenvolvimento.



Figura 1 - Evolução do aglomerado



Fonte: Barbosa (2012)

Segundo Porter (1989), a formação de clusters ocorre naturalmente, ou seja, empresas e instituições tendem a se agrupar espontaneamente com base em fatores como proximidade geográfica, interações sociais e benefícios mútuos. No entanto, o autor sugere que o governo tem um papel crucial no fortalecimento desses clusters por meio de políticas de incentivo. Essas políticas podem abranger desde a criação de infraestrutura adequada até a promoção da especialização dos trabalhadores por meio de incentivos à educação técnica específica para a indústria em questão. Desta forma, o autor destaca que o governo não deve iniciar diretamente a formação do grupo, pois isso teria poucas chances de sucesso. O entendimento é que a atuação governamental deve ser mais orientada para o suporte e estímulo aos clusters já existentes do que para a criação artificial de grupos empresariais.

De acordo com Athayde (2001 *apud* Barbosa, 2012), os especialistas concordam que um cluster bem-sucedido geralmente surge de forma natural e espontânea, impulsionado pela consciência da comunidade sobre objetivos compartilhados. Logo, destaca-se a natureza endógena da iniciativa, indicando que a formação do cluster é uma resposta interna às dinâmicas e necessidades percebidas dentro da própria comunidade.

Embora a maioria das teorias sobre aglomerados (clusters) estejam inicialmente focadas em aglomerados industriais, o turismo, por ser um produto final composto por vários serviços, pode ser comparado à indústria manufatureira. Isso permite que a teoria dos aglomerados seja aplicada ao setor turístico, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico.

### 2.3 Turismo como arranjo produtivo local

Como visto inicialmente, o turismo é uma atividade complexa e multifacetada, na qual pode desempenhar um papel crucial no desenvolvimento econômico de regiões. Nesse contexto, o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL) revela-se fundamental para compreender como as atividades turísticas podem ser organizadas e potencializadas em uma



determinada localidade. Toda esta seção aborda o conceito e a contribuição teórica de Beni (2012) na construção dos arranjos produtivos locais de turismo, como um sistema produtivo.

Em seu estudo, o autor destaca a complexidade e interdependência de vários fatores para alcançar o desenvolvimento sustentável em um arranjo produtivo local, adicionalmente, enfatiza a marcante presença da “conotação de junção, união, agregação e interação” (Beni, 2012, p. 522) no conceito de APL no contexto do turismo. Sob uma perspectiva econômica, o autor define que esses arranjos podem ser resumidos como aglomerados de atividades de produção de bens e serviços, diretamente ou indiretamente, relacionados à cadeia produtiva do setor turístico.

Para facilitar a compreensão deste estudo de caso, será adotada a definição de cluster de turismo como o

conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico concentrado em um espaço geográfico contínuo ou descontínuo dotado de equipamento, instalações e serviço de qualidade, eficiência coletiva, coesão social e política, articulação da cadeia produtiva e cultura associativa com excelência gerencial em redes de empresas que possam gerar vantagens estratégicas comparativas e competitivas (Beni, 2012, p. 522).

De acordo com Beni (2012), para que um cluster de turismo se consolide de forma sustentável e mantenha sua competitividade, é crucial observar um elevado grau de endogenização em seu processo de planejamento e desenvolvimento, tanto em nível local quanto regional. Esse alto grau de endogenização implica na internalização das transformações ambientais, sociais, econômicas e culturais necessários para dinamizar e fortalecer as cadeias de valor relacionadas à rede cooperativa de produção. Portanto, o sucesso duradouro de um cluster de turismo necessita de uma abordagem profundamente enraizada e integrada, com foco interno, para promover a sustentabilidade e a competitividade do cluster de turismo.

### 2.3.1 Stakeholders do APL de turismo

Beni (2012) ressalta que a atividade turística não ocorre isoladamente, mas está intrinsecamente ligada à cadeia produtiva do setor e a uma rede empresarial que tem relação direta ou indireta com ela. Além disso, o autor menciona que essa rede empresarial opera dentro da esfera de oferta do cluster de turismo, atuando de forma interligada. A corresponsabilização dos diversos participantes nesse sistema é apontada como fundamental para garantir a diversidade e competitividade do arranjo produtivo local.

“Cluster de turismo pode ser a: iniciativa privada, a sociedade civil organizada, os governos federal, estadual e municipal, as associações, os sindicatos, as organizações não governamentais de caráter assistencial, ambiental e educacional, entre outros” (Beni, 2012, p. 524).

Ademais, o autor (2012) categoriza as atividades a serem consideradas na composição do APL de turismo em três grupos principais: 1) serviços e equipamentos turísticos: incluindo, mas não se limitando a, agências de turismo, meios de hospedagem, estabelecimentos de alimentação e bebidas (A&B), lazer, entre outros; 2) atividades inter-relacionadas de suporte: envolvendo aquelas que oferecem produtos ou serviços



diretamente afetados pelo turismo e desempenham um papel fundamental no suporte e desenvolvimento do setor, como serviços de limpeza e manutenção urbana, transporte público, entre outros; 3) outras atividades econômicas afetadas pelo turismo: compreendendo setores como construção civil, tecnologia, serviços de saúde, entre outros, que sofrem o impacto do turismo, mesmo que não estejam diretamente relacionados à oferta turística.

Mais uma vez, é possível observar a complexidade do setor turístico e a amplitude de seu arranjo produtivo local, no qual, não se limita apenas aos serviços turísticos convencionais, mas se estende a uma variedade de atividades inter-relacionadas. Essas atividades, mesmo não sendo diretamente ligadas aos serviços tradicionais, desempenham um papel crucial e estão intrinsecamente conectadas, contribuindo de maneira interdependente para a sustentabilidade e fortalecimento do setor como um todo.

Desta forma, é importante compreender e estabelecer uma abordagem holística e integrada ao considerar as várias facetas e setores que desempenham um papel no desenvolvimento do turismo em determinada localidade. Isso implica reconhecer as relações e interdependências entre diferentes aspectos, buscando uma compreensão abrangente para promover práticas mais eficazes e sustentáveis no setor turístico regional.

### 2.3.2 Modelo para construção do APL de turismo segundo Beni

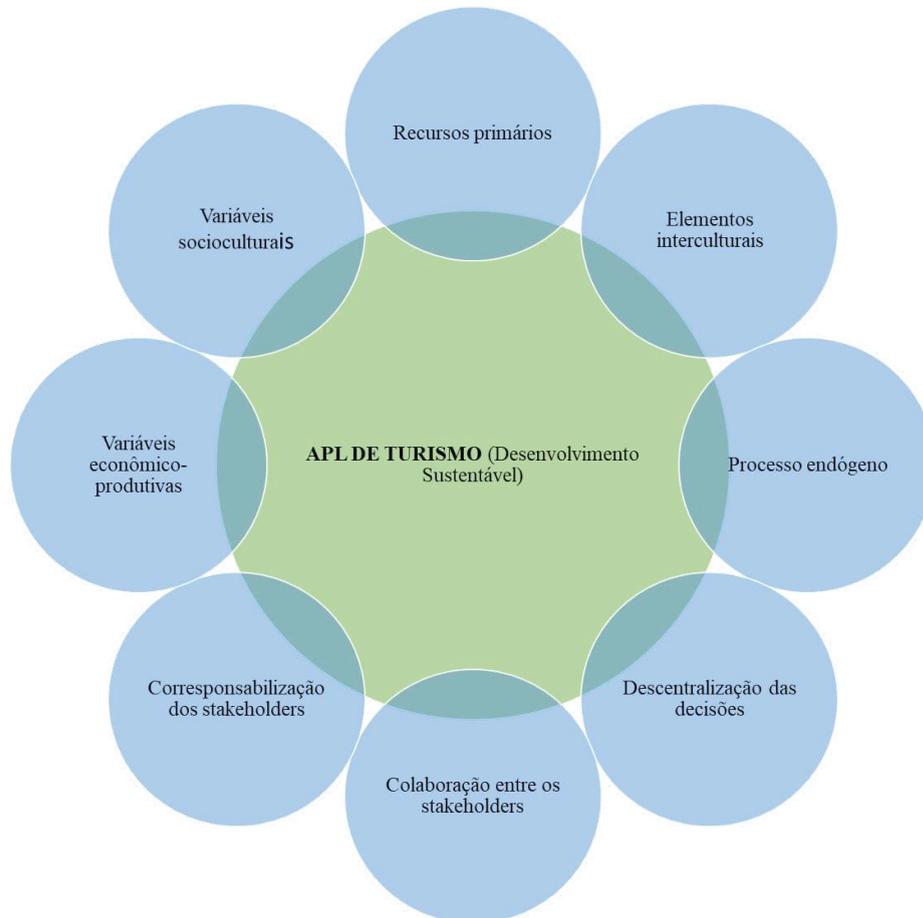
Para estabelecer uma abordagem holística e integrada, Beni (2012) fundamentou-se no modelo italiano de clusters industriais, utilizando-o como ponto de partida. Ele empreendeu esforços para desenvolver um protótipo ideal que pudesse servir como referência ou modelo para a construção do arranjo produtivo local no contexto do turismo, com o intuito de otimizar a organização e o desenvolvimento do turismo em uma determinada região, como representado no Figura 2.

Ele destaca a importância da compreensão dos recursos primários no contexto turístico, especialmente dentro de um arranjo produtivo local de turismo. Esses recursos incluem elementos da paisagem, que formam a oferta turística, assim como a natureza e seus componentes. O autor (2012) ressalta a necessidade de compreender e fortalecer a relação entre os diferentes elementos que compõem os recursos turísticos para promover um turismo bem-sucedido e sustentável, similar ao que é valorizado em outros setores econômicos.

Ainda de acordo com o autor (2012), o que torna o turismo único e especial está relacionado à presença de elementos interculturais e às representações simbólicas locais ou regionais. Em outras palavras, o diferencial no turismo não se limita apenas às atrações físicas de uma região, mas está profundamente ligado à experiência cultural e simbólica que ela oferece aos visitantes.



Figura 2 - Elementos fundamentais do modelo para a construção do APL de Turismo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado em Beni (2012).

Beni (2012) sugere que o desenvolvimento sustentável do turismo deve ser alcançado através de um modelo endógeno, isto é, deve ser guiado por fatores internos e específicos da região turística em questão em vez de depender predominantemente de influências externas.

O pesquisador (2012) ressalta a importância de descentralizar as decisões e promover a colaboração entre os stakeholders em todos os níveis da cadeia produtiva do turismo, enfatizando que essa abordagem é eficaz e tem paralelos com práticas bem-sucedidas em outros setores, como os distritos industriais do norte da Itália.

No contexto sociocultural, Beni (2012) identifica particularidades no modelo que requerem uma análise social mais aprofundada para compreensão. Ele argumenta que a eficiência do processo produtivo no turismo não está exclusivamente ligada a variáveis econômico-produtivas, como “disponibilidade de capital, saber científico e tecnológico” (Beni, 2012, p. 527), mas também depende da observação e gestão das variáveis socioculturais, tal como “valores, instituições e saber difuso” (Beni, 2012, p. 527).

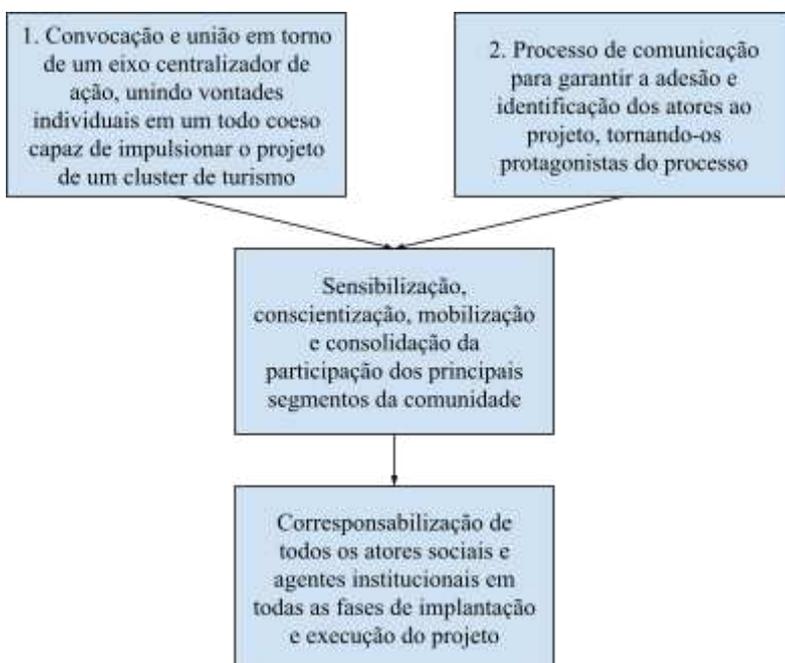
Segundo Beni (2012, p. 528):



a essência dos clusters de turismo, como em qualquer outro processo produtivo, é a participação convergente da população dos atores sociais e agentes institucionais mobilizados para atingir possíveis mudanças de realidade vistas como condição básica para a realização de projetos e iniciativas empreendedoras.

Com o objetivo de alcançar esse propósito, o autor (2012) delinea os passos necessários para sensibilizar, conscientizar, mobilizar e consolidar a participação crucial dos principais segmentos da comunidade, conforme apresentado no Esquema 1.

Esquema 1 - Etapas para corresponsabilização dos stakeholders



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado em Beni (2012).

Beni (2012) enfatiza a ideia de que as estratégias de mobilização, ao almejam estabelecer laços duradouros, têm como meta ultrapassar ações isoladas e circunstanciais. Para atingir esse objetivo, é crucial assegurar coesão e continuidade nos projetos, mesmo diante da eventual descontinuidade administrativa. Esses elementos são essenciais para criar uma ligação entre iniciativas individuais e a corresponsabilidade coletiva. O autor ressalta que a habilidade de liderar o próprio processo de desenvolvimento, aliada à mobilização do potencial de desenvolvimento, confere a essa abordagem a qualidade de ser endógena, ou seja, originada e impulsionada internamente.

### 2.3.3 Ações antecedentes e condicionantes para a implantação dos APLs de turismo

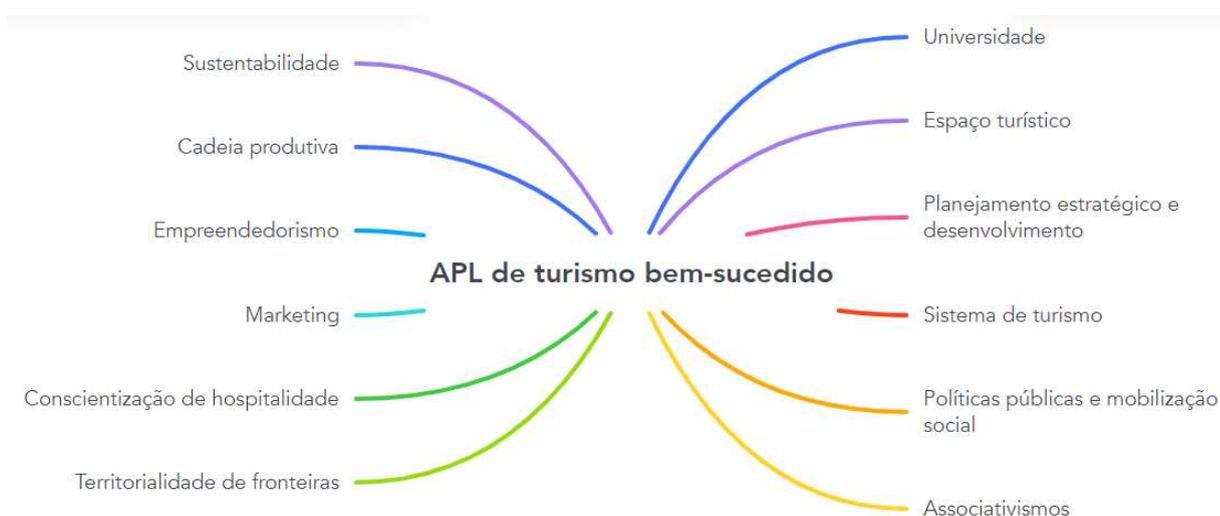
Em sua pesquisa, Beni (2012) aponta uma série de medidas e fatores que devem ser considerados antes e durante o processo de estabelecimento do APL de turismo. Esses elementos são fundamentais para estabelecer arranjos produtivos locais de turismo



bem-sucedidos, garantindo que a região esteja preparada e que haja uma base sólida para o desenvolvimento sustentável do turismo regional e local.

Com o intuito de tornar mais compreensível, apresenta-se a seguir uma representação visual e simplificada dos fatores determinantes relevantes para a implementação dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de turismo exitosos, conforme proposto por Beni (2012), seguido por suas descrições correspondentes.

Figura 3 - Fatores fundamentais para estabelecer o APL de turismo bem-sucedido



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado em Beni (2012).

### 2.3.3.1 O papel das universidades

Conforme destacado por Beni (2012), as universidades desempenham um papel central como catalisadoras ao oferecerem ensino, pesquisa, extensão e serviços, contribuindo para o avanço regional e científico-tecnológico. Além disso, as instituições de ensino são convocadas a liderar as interações sociais e dinâmicas nos cenários de produção, trabalho e educação de maneira eficaz. Isso implica a promoção de interações saudáveis e colaborativas, alcançadas por meio de uma relação contínua e interativa com a comunidade, governo e empresariado em diversas interfaces, demandando uma abordagem multi, inter e transdisciplinar.

A título de exemplo, as relações sociais na produção englobam colaboração, comunicação e coordenação entre trabalhadores, gestores e outros stakeholders no ambiente de produção. Já as relações sociais no trabalho abrangem aspectos como cultura organizacional, hierarquia, comunicação entre colegas e superiores, bem como colaboração para alcançar objetivos comuns. Por fim, a formação educacional refere-se à capacitação de indivíduos para desempenhar funções específicas no setor turístico, incluindo a adequação dos programas educacionais às necessidades do setor, a relevância prática do aprendizado e a preparação eficaz dos profissionais para os desafios do mercado de trabalho.

### 2.3.3.2 Espaço turístico



O conceito de espaço turístico “trata-se do estudo e interpretação do espaço e da territorialidade no processo de construção do cluster de turismo[...]” (Beni, 2012, p. 538). Essa concepção busca compreender como o espaço turístico é moldado ao longo da história pela conjuntura geopolítica, considerando as mudanças e transformações resultantes das interações da sociedade e da economia. Esse entendimento exige uma análise aprofundada dos fatores políticos, econômicos e sociais que influenciam e são influenciados pelo desenvolvimento do APL de turismo em uma determinada região.

Nesse cenário, o autor destaca a importância de considerar a dimensão social e a intrínseca relação entre turismo, espaço e territorialidade durante a formação dos APLs turísticos. Isso se justifica, principalmente, pelas características distintivas da atividade turística: sua essência como prática social e a ênfase no espaço e territorialidade como elementos centrais de consumo.

Assim, a compreensão do espaço turístico não apenas se concentra nas influências históricas e geopolíticas, mas também ressalta a interdependência entre o turismo e a dimensão social, bem como a relevância do espaço e da territorialidade como fatores essenciais na formação dos APLs.

#### 2.3.3.3 Planejamento estratégico e desenvolvimento

Beni (2012) frisa a importância do planejamento estratégico como um resultado do estímulo à visão sistêmica, no qual, envolve a necessidade de filtrar o que é adequado e viável para a sociedade, economia e cultura. Para isso, o autor aponta que é essencial considerar diversos elementos, como as complexas relações sociais, a estrutura institucional local, a migração e as implicações da sazonalidade regional, que afetam a dinâmica e potencialidades do destino turístico, bem como nas políticas de investimento, geração de emprego e renda, apoiando-se na participação social, equidade, intersetorialidade e sustentabilidade.

A definição de planejamento estratégico de Drucker (1998) complementa essa abordagem ao descrever o processo como

[...] contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Ambas as perspectivas convergem na ideia de que o planejamento estratégico é um processo que requer uma visão abrangente, considerando fatores internos e externos, e envolvendo a tomada de decisões com base no conhecimento disponível. A participação social, a sustentabilidade e a retroalimentação são elementos-chave que se alinham com a ênfase de Drucker na tomada de decisões informadas e na medição contínua dos resultados em comparação com as expectativas.

#### 2.3.3.4 Sistema de turismo

Em seus trabalhos, Beni (2004) destaca a importância de compreender o turismo como um sistema complexo, envolvendo diversos elementos interligados. Ele aborda temas como a



interação entre os componentes do sistema turístico, a relação entre turismo e desenvolvimento, e a necessidade de uma abordagem integrada para o planejamento e gestão do turismo. No cenário dos arranjos produtivos locais,

o sistema de turismo trata-se da compreensão da funcionalidade estabelecida no cluster de turismo a saber: o território, sua configuração e as relações preexistentes e condicionantes pelas suas dimensões ecológicas sociais, econômicas e culturais que resultam no ambiente do Sistur na construção do conglomerado produtivo (Beni, 2012, p. 539).

A ideia central é que o "Sistur" (sistema de turismo) envolve a interconexão de diversos elementos, como características ecológicas, dinâmicas sociais, fatores econômicos e aspectos culturais. Esses elementos moldam o ambiente dentro do qual o conglomerado produtivo do turismo é construído.

#### 2.3.3.5 Políticas públicas e mobilização social

No âmbito das políticas públicas, Beni (2012) enfatiza que, após a execução do planejamento estratégico, cabe ao setor público corrigir as disparidades sociais, especialmente entre os grupos mais vulneráveis e/ou economicamente desfavorecidos na sociedade. Essa intervenção deve focalizar a promoção da inclusão social e o estímulo à geração de emprego e renda. Além disso, é fundamental a implementação de ações destinadas a resolver, a curto e médio prazo, questões cruciais nos domínios da infraestrutura, meio ambiente, educação, saúde, segurança, entre outros, no Arranjo Produtivo Local (APL) de turismo em processo de construção.

Dessa forma, a intervenção pública é concebida como um esforço transformador, almejando não apenas solucionar problemas imediatos, mas também estabelecer condições para a sustentabilidade a longo prazo.

#### 2.3.3.6 Sustentabilidade

Beni aponta a importância da sustentabilidade como um fator condicionante essencial para os clusters de turismo. Nesse sentido, o autor apresenta uma abordagem prática para o conceito de sustentabilidade nas atividades turísticas, propondo uma estrutura que se desdobre em diretrizes divididas em duas categorias fundamentais: dimensões-objetivo e dimensões-instrumento. Enquanto as dimensões-objetivo abarcam considerações ambientais, sociais, culturais, político-institucionais e econômicas, as dimensões-instrumento englobam as vertentes mercadológica, espacial, financeira, política, administrativa, organizacional e jurídica.

Para definir uma estratégia integrada de desenvolvimento no APL de turismo, o pesquisador indica análises adicionais, conforme Figura 4:

Figura 4 - Dimensões adicionais para definir estratégia integrada de desenvolvimento no APL de turismo.



- Análise conjuntural do território imaginado para o cluster de turismo.
- Estudo das relações socioambientais regionais, abrangendo sazonalidade, distribuição geográfica do turismo, fluxos migratórios e desequilíbrios socioeconômicos intrarregionais.
- Análise do ambiente cultural regional.
- Estudo da organização estrutural regional, incluindo infraestrutura, cadeia produtiva, modelo de gestão e análise da rede de empresas.

- Estudo da oferta efetiva potencial, envolvendo análise dos recursos turísticos regionais, oferta agregada regional e capacidade de carga dos recursos turísticos.
- Estudo da demanda efetiva e potencial.
- Avaliação da viabilidade de utilização dos recursos turísticos regionais.
- Análise do composto de marketing e do mercado, incluindo canais de distribuição, comunicação, preço, custo de produção e concorrência.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em síntese, é recomendada uma abordagem abrangente e integrada para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais de turismo sustentáveis, levando em consideração uma variedade de dimensões e conduzindo análises detalhadas para a definição da estratégia de desenvolvimento.

#### 2.3.3.7 Cadeia produtiva

“Outra análise fundamental para instrumentalizar a construção do cluster de turismo refere-se à caracterização e dimensionamento da cadeia produtiva do turismo regional” (Beni, 2012, p. 541). Isso inclui a avaliação da própria cadeia produtiva do turismo, a compreensão da rede de relacionamentos entre os diferentes atores envolvidos no setor, a análise da estrutura organizacional e o modelo de gestão específicos do turismo regional. Esses elementos são essenciais para informar e orientar o desenvolvimento eficaz do APL de turismo, garantindo uma compreensão abrangente das dinâmicas e interações dentro do setor naquela localidade específica.

#### 2.3.3.8 Empreendedorismo

Segundo Beni (2012), o empreendedorismo desencadeia o processo de estabelecimento de uma rede de produção compartilhada, proporcionando uma contribuição significativa tanto para a economia quanto para o aspecto social da comunidade. Ao introduzir algo novo no mercado, o empreendedorismo valoriza e integra a comunidade ao fornecer uma oferta inovadora. A ação empreendedora, por exigir empenho em diversos quesitos essenciais para transformar uma nova ideia de negócio em realidade e para seu subsequente crescimento, seu protagonismo é fundamental para a formação dinâmica e decisiva do APL de turismo.

Mazaro e Panosso Netto (2012) destacam que a competitividade e a inovação no setor de turismo estão profundamente ligadas ao empreendedorismo. Essa interligação ressalta a



importância do empreendedorismo como um elemento-chave para impulsionar a competitividade e promover inovações significativas no setor. No âmbito dos estudos em inovação, “costuma se concentrar principalmente na perspectiva organizacional ou de negócios com o objetivo de compreender como a inovação se concretiza em um contexto de negócios” (Mazaro; Panosso Netto, 2012, p. 374). Esse enfoque se evidencia quando uma ideia é concretizada na forma de um produto ou serviço, indicando que o ponto crítico da inovação reside na sua implementação prática e tangível. Nesse sentido, a inovação não é apenas uma concepção abstrata, mas se torna realidade quando transformada em algo palpável e funcional no cenário empresarial.

Assim, a conexão entre o empreendedorismo destacado por Beni e a importância atribuída a ele por Mazaro e Panosso Netto sublinha a vitalidade do empreendedorismo na formação dinâmica e decisiva do APL de turismo, impulsionando a competitividade e promovendo inovações concretas no setor.

#### 2.3.3.9 Marketing

Beni (2012) revela que o marketing de destino não deve ser simplificado como apenas um rótulo para indicar a qualidade e a imagem de um local turístico, “mas este é muito mais amplo e pode proporcionar um referencial mais preciso para administrar a reputação total ou a identidade do cluster de turismo e a maneira com sua reprodução influencia a capacidade de gerar sua própria demanda” (Beni, 2012, p. 542). Desta forma, o marketing de destino engloba a gestão completa da reputação e identidade do destino turístico, considerando como essa representação afeta a capacidade do cluster em atrair visitantes.

Levando em consideração o conceito de marketing de forma mais geral, Kotler (2002, p.44) conceitua o marketing como “[...] a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro”. Em termos mais simples, o marketing busca identificar necessidades e desejos ainda não atendidos, medindo e quantificando o tamanho do mercado e seu potencial de lucro. Além disso, Kotler destaca que, para obter uma resposta eficiente, o marketing depende fortemente da adaptação e coordenação dos seguintes elementos: produto ou serviço, preço, promoção e distribuição.

No contexto do turismo, “não é mais o produto que se quer vender ao turista, mas sim, a possibilidade de uma experiência única, diferenciada e memorável” (Gândra; Mendes; Moital; Ribeiro; Souza e Goulart, 2012, p. 393). Isso ressalta a evolução do marketing no setor do turismo, onde a ênfase está na criação de experiências significativas para os turistas. Ao refletir sobre esses aspectos em conjunto, é possível perceber que o marketing de destino desempenha um papel crucial na gestão da reputação, identidade e experiência oferecida pelo arranjo produtivo local de turismo para atrair visitantes e garantir o sucesso sustentável da região.

#### 2.3.3.10 Conscientização de hospitalidade

A conscientização de hospitalidade refere-se ao processo de sensibilização, entendimento e promoção de práticas e atitudes que vão além de gestos superficiais. Ela está intrinsecamente ligada ao turismo, principalmente no papel desempenhado pela população local ao receber visitantes, uma vez que seu objeto de estudo é focado no anfitrião. Nesse contexto, a hospitalidade é percebida como um processo de integração do outro à



comunidade, tornando-se um propagador importante de inclusão. Essa inclusão não se restringe apenas aos gestos de cortesia, mas também à criação de um ambiente acolhedor e participativo.

“[...] A hospitalidade comercial por si só não resulta em serviços completos de hospitalidade (Wada, 2012, p. 421). Para alcançar uma gestão eficaz da experiência em hospitalidade, é necessário considerar e equilibrar os três vetores: privado, social e comercial (2004, apud Wada, 2012). A sobreposição desses elementos é crucial para garantir a integração completa dos processos e oferecer uma experiência holística.

Assim, a gestão da experiência em hospitalidade é alcançada quando há uma sinergia eficaz entre os aspectos privados, sociais e comerciais. A verdadeira hospitalidade não apenas atende às necessidades físicas, mas também se estende para criar laços emocionais e sociais, garantindo uma experiência autêntica e significativa para todos os envolvidos no processo.

### 2.3.3.11 Associativismos

“Um dos pilares do enfoque de clusters na análise socioeconômica é a visão de que as regiões com maior cultura associativa se desenvolvem mais rapidamente” (Beni, 2012, p. 543). Segundo Sampaio e Paixão (2012), o associativismo implica a participação e colaboração de um grupo nas decisões, representando uma abordagem em que as decisões resultam da interação e cooperação entre os membros da associação ou comunidade. Eles também ressaltam que “[...] caso não haja componente ideológico ou uma racionalidade comunitária inspiradora, os grupos produtivos ficam fragilizados diante da lógica do mercado; ou seja, a perspectiva instrumental acaba sobrepondo a substantiva, em vez de complementá-la” (Sampaio; Paixão, 2012, p. 433).

Para superar essas dificuldades, especialmente o desafio inerente ao associativismo de introduzir e implementar novas práticas dentro de grupos sociais, é necessário mais do que simples planejamento e gestão tradicional, mas, principalmente, seu monitoramento. Nesse sentido, Sampaio e Paixão (2012) indicam as incubadoras sociais como uma alternativa.

De acordo com Ferreira (2010), as incubadoras de projetos sociais desempenham um papel crucial no suporte, orientação, disponibilização de recursos e criação de um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento de iniciativas sociais. Essas incubadoras geralmente têm conexões com a extensão universitária, contribuindo para a discussão sobre o papel das universidades, conforme já abordado anteriormente.

Sampaio e Paixão (2012) apresentam de forma prática a relação entre incubação e arranjo produtivo local de turismo, chamado por eles de “arranjo socioprodutivo de turismo de base comunitária (APLTur.Com)”. Os autores o definem como:

iniciativas compartilhadas, articuladas, nas quais se supera a competitividade utilitarista (um ganha e outro perde) e privilegiam-se ações no âmbito de rede horizontal de cooperação, que revela complexidade da economia real, incluindo organizações de autoprodução e comunitárias (associações e cooperativas) (Sampaio; Paixão, 2012, p. 437).

Dessa forma, a integração entre associativismo e incubação emerge como um modelo promissor para promover o desenvolvimento socioeconômico, capacitando grupos a superar desafios e fortalecer suas práticas no âmbito comunitário. Esse enfoque colaborativo, aliado à



gestão eficaz proporcionada pelas incubadoras, não apenas impulsiona o crescimento das iniciativas sociais, mas também contribui para a criação de arranjos produtivos locais mais resilientes e sustentáveis no contexto do turismo comunitário.

#### 2.3.3.12 Territorialidade de fronteiras

A análise da territorialidade torna-se crucial, especialmente em regiões com vocação voltada para o turismo, conforme destacado por Beni (2012). O conceito de "territorialidade" engloba a forma como as pessoas percebem, reivindicam e interagem com o espaço ao seu redor, sendo fundamental para compreender as características e potencialidades dessas áreas, principalmente no âmbito do turismo.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Lócus de pesquisa

Marliéria, um município no interior de Minas Gerais situado no Vale do Rio Doce e integrante do colar metropolitano do Vale do Aço, encontra-se a uma distância de 190 km a leste da capital do estado. De acordo com o censo demográfico mais recente, realizado em 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população estimada de Marliéria é de 4.592 habitantes. Seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), com base em dados de 2010, está classificado na faixa média de desenvolvimento humano, atingindo o valor de 0,657.

Figura 5 - Localização de Marliéria em Minas Gerais



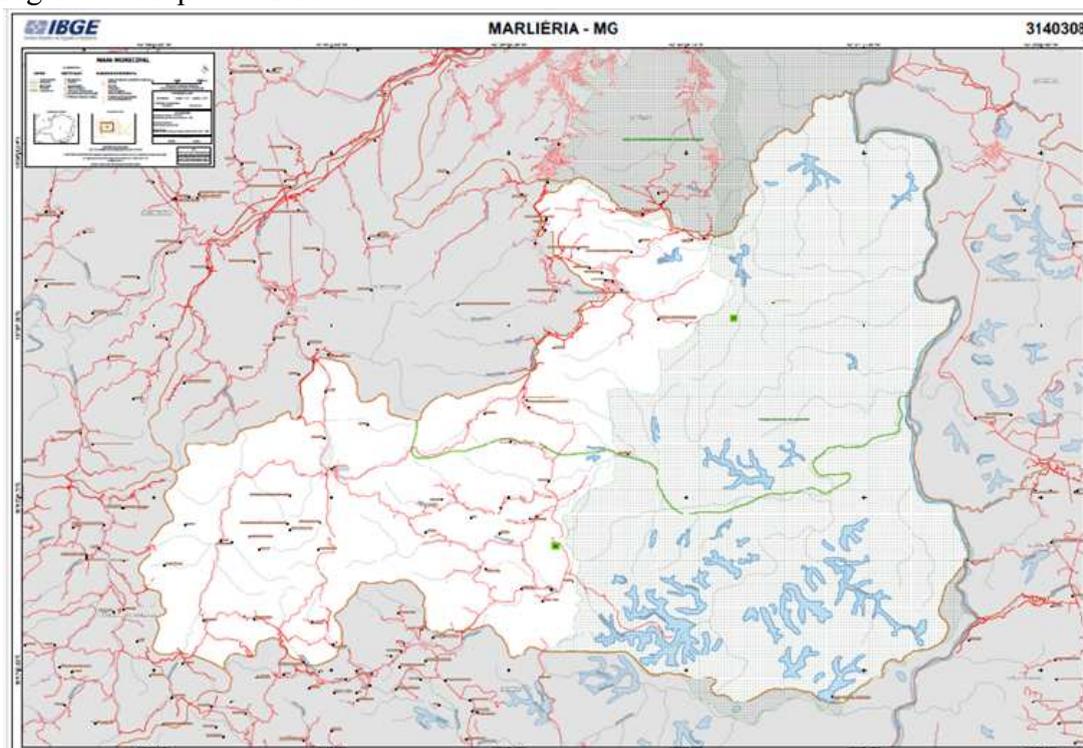
Fonte: Wikipédia

Uma parte significativa do território de Marliéria é abrangida pelo Parque Estadual do Rio Doce (PERD), que é a primeira unidade de conservação do Estado de Minas Gerais. Esta unidade de conservação é reconhecida como a maior área contínua de Mata Atlântica



preservada no estado, bem como um dos maiores sistemas lacustres do mundo, conforme informações do Instituto Estadual de Florestas (IEF, 2023). A criação do PERD estimulou o desenvolvimento do ecoturismo e do turismo rural na região, consolidando-se como forças impulsionadoras até os dias atuais.

Figura 6 - Mapa de Marliéria



Fonte: IBGE, 2021.

No entanto, em 2015, a tragédia do rompimento da Barragem de Fundão em Mariana-MG afetou a bacia do Rio Doce ao longo de toda a sua extensão. Em resposta a essa catástrofe, órgãos da Federação, órgãos estaduais e municipais do Estado de Minas Gerais e do Espírito Santo, as empresas mineradoras e representantes do comitê de bacias celebraram, em 2016, um Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC). O objetivo desse acordo foi estabelecer ações reparatórias e compensatórias necessárias para mitigar os impactos causados (Brasil, 2016). Marliéria, como um dos municípios impactados por esse desastre, enfrentou desafios significativos em termos de impactos ambientais e socioeconômicos. Como parte do esforço para reparar esses danos, diversas ações foram implementadas, incluindo o incentivo ao turismo como uma estratégia-chave de revitalização. Nesse contexto, a criação do Arranjo Produtivo Local (APL) emergiu como uma alternativa eficaz para coordenar essas iniciativas, promovendo o desenvolvimento sustentável do território. Essa iniciativa ganhou impulso com o Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) e a criação de uma organização não governamental privada e sem fins lucrativos, encarregada de mobilizar recursos e esforços para a reparação dos danos causados pelo desastre em Mariana - MG.



### 3.2 Metodologia

A pesquisa em questão seguiu uma metodologia de estudo de caso voltada para a investigação do desenvolvimento e execução do Arranjo Produtivo Local (APL) de turismo em Marliéria - MG e sua região, priorizando a análise das percepções dos diversos envolvidos nesse contexto. O público-alvo, composto por membros do governo local e regional, empresários do setor turístico, residentes locais, representantes de instituições de fomento e participantes da rede colaborativa do turismo, foi selecionado de forma intencional e estratificada. A utilização da técnica de amostragem intencional estratificada foi essencial para assegurar uma representação abrangente e diversificada dos participantes, proporcionando uma visão completa do Arranjo Produtivo Local em estudo.

A coleta de dados foi conduzida através de questionário aplicado ao público-alvo, bem como, dados secundários por meio de documentos oficiais e websites.

Os instrumentos de medição adotados foram escalas de avaliação, como a Escala Likert, para mensurar o nível de percepção dos stakeholders em relação aos temas abordados. Adicionalmente, questões abertas foram incorporadas para garantir a consistência e a profundidade das informações coletadas.

A análise dos dados adotou uma abordagem quali-quantitativa. No âmbito qualitativo, a análise de sentimento foi aplicada para avaliar o tom das mensagens e expressões, diferenciando entre sentimentos positivos, negativos ou neutros. A análise quantitativa foi conduzida através do uso da ferramenta estatística google forms. Por fim, a técnica de triangulação foi empregada para integrar os dados qualitativos e quantitativos, visando obter uma compreensão mais abrangente.

## 4 ANÁLISE

Como sabido, no ano de 2015, ocorreu o trágico rompimento da barragem de Fundão, em Mariana-MG, desencadeando uma série de eventos cruciais nos anos subsequentes. Por meio da coleta de dados secundários, especialmente documentos oficiais e reportagens em website, foi possível elaborar uma linha do tempo relacionada ao desenvolvimento e implementação do Arranjo Produtivo Local (APL) de turismo em Marliéria e região, a qual será apresentada adiante e ilustrada na Figura 5.

Em 2016, como resposta aos impactos desse desastre, foi firmado o Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTCA) e criada a Fundação Renova. Nesse mesmo ano, estabeleceu-se o "Programa de Turismo, Cultura, Esporte e Lazer" como parte das ações de reparação e revitalização.

No ano seguinte, em 2017, a Fundação entregou o "Diagnóstico e Avaliação de Impactos em Marliéria - Turismo, Cultura, Esporte e Lazer" ao município, fornecendo uma análise aprofundada dos efeitos nos setores mencionados.

Em 2020, em meio à pandemia do COVID-19 que impactou não apenas o Brasil, mas todo o mundo, a Fundação Renova contratou uma empresa de consultoria para conduzir atividades relacionadas ao desenvolvimento e implementação do Arranjo Produtivo Local (APL), visando impulsionar o empreendedorismo turístico.

O ano de 2021 foi marcado pela mobilização do empresariado, reuniões com gestores municipais de turismo e a formação de grupos de trabalho. Em resposta às medidas de segurança sanitária decorrentes da pandemia do COVID-19, tais como o uso de máscaras e o



distanciamento social, essas iniciativas foram realizadas de forma remota. Essas ações tinham como objetivo consolidar o APL e sua governança. Além disso, houve a aprovação de um novo escopo para o "Programa de Apoio ao Turismo, Cultura, Esporte e Lazer" pelo Comitê Interfederativo.

Em 2022, em meio ao contexto de flexibilização das medidas sanitárias resultantes da campanha de vacinação em massa da população contra a COVID-19, a Fundação Renova alcançou a conclusão da primeira fase do desenvolvimento do empreendedorismo turístico, por meio da consolidação do APL, da capacitação de empreendedores e da realização de uma missão técnica empreendedora.

Entretanto, o ano de 2023 apresentou desafios adicionais com a aprovação da paralisação das atividades da empresa de consultoria, conforme estabelecido pela Deliberação do Comitê Interfederativo nº 652, de 09 de fevereiro de 2023, e a realização de ajustes na prestação de serviços pela Fundação Renova, de acordo com Deliberação do Comitê Interfederativo nº 675, de 11 de maio de 2023. Detalhes sobre esses eventos estão disponíveis na Nota Técnica da Câmara Técnica de Educação, Cultura, Lazer, Esporte e Turismo (CT-ECKET) 50/2023. Nessa nota, que propõe a paralisação total das atividades da consultoria, relata que foram identificados problemas significativos na aplicação do contrato durante o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local (APL) de turismo em Marliéria e região. É informado que a atuação da empresa extrapolou o escopo em alguns pontos, gerando crises institucionais entre a gestão pública municipal e o trade turístico local. A consultoria, ao formar Entidades de Governança Locais (EGL's), sugeriu uma gestão alternativa de turismo e tomou decisões que deveriam ser de competência exclusiva da gestão pública. Ainda, ressaltou que a empresa inicialmente contratada para um projeto de empreendedorismo, acabou formando uma EGL que se autodeclara como gestora das ações da Fundação Renova no território, decidindo sobre o uso de recursos e inclusão de municípios em ações já pactuadas. Em meio a essas mudanças, empreendedores participaram do Congresso Brasileiro de Ecoturismo e Turismo de Aventura - Abeta Summit, enquanto a Fundação Renova recebeu uma notificação (Deliberação CIF nº 687, de 12 de maio de 2023) pelo descumprimento das diretrizes da Deliberação CIF nº 652/2023 relacionada à paralisação das atividades da consultoria em Marliéria.

Quanto à obtenção de dados primários por meio da aplicação de questionários ao público-alvo da pesquisa, os resultados da pesquisa evidenciam que 46,2% dos participantes pertencem ao setor de serviços e equipamentos turísticos, incluindo agências de turismo, hospedagem, estabelecimentos de alimentação e lazer. Paralelamente, a mesma porcentagem reflete os envolvidos em atividades de suporte, como órgãos públicos, instituições de fomento e instâncias regionais de turismo.

No âmbito dos elementos fundamentais do modelo para construção do APL de Turismo, conforme modelo apresentado por Beni (2012), os stakeholders identificaram, prioritariamente, Recursos Primários (84,6%), Elementos Interculturais (76,9%) e Variáveis Socioculturais (53,8%). Contudo, grande parte dos componentes necessários para essa estruturação não foram plenamente percebidos. É importante ressaltar que, embora a maioria concorde que ocorreu convocação de união em torno de um eixo centralizador de ação no APL de turismo, a maior parte discordou da efetiva integração das vontades individuais durante esse processo. Isso evidencia deficiências em uma das etapas destinadas a alcançar a corresponsabilização dos stakeholders: o processo de comunicação para garantir a adesão e identificação dos atores ao projeto, tornando-os protagonistas do processo.

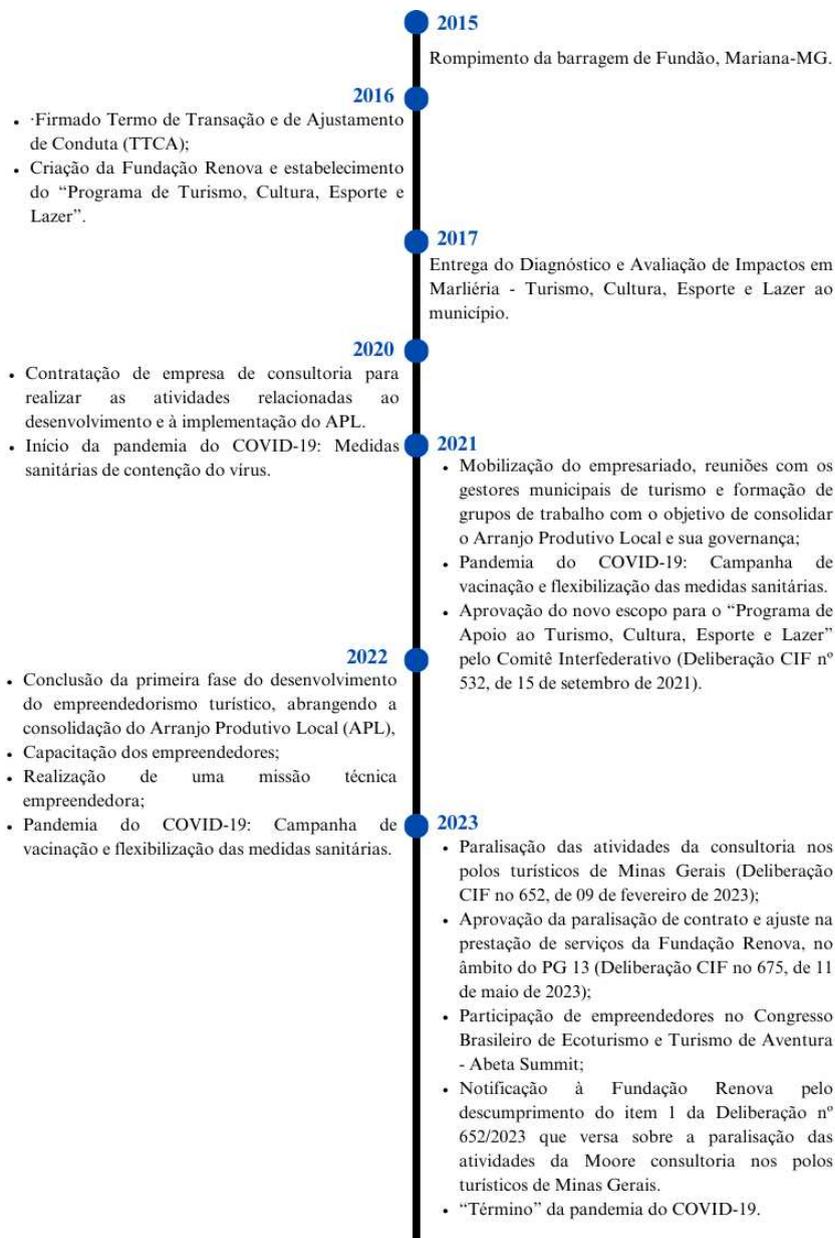


No que se refere aos fatores críticos de sucesso do APL de turismo de Marliéria e região, os participantes destacaram apenas dois fatores que foram aplicados tanto antes quanto durante o seu estabelecimento: Planejamento Estratégico e Conscientização de Hospitalidade. Isso significa que 83% dos fatores que contribuem para alcançar o resultado desejado, neste caso, o êxito do APL, não foram utilizados. Mais uma vez, foi possível identificar anomalias nas fases de criação e gestão do APL em questão.

Para reforçar as análises anteriores, a maioria dos pesquisados afirmou que numerosos e significativos obstáculos foram enfrentados durante o processo de implementação do Arranjo Produtivo Local de turismo de Marliéria e região. No entanto, os respondentes mostraram-se divididos quanto ao potencial do grupo formado para impulsionar o desenvolvimento do turismo na região. Em suma, os comentários registrados refletem uma variedade de sentimentos, que vão desde a frustração até a esperança no potencial do arranjo produtivo local.

Atentando para a evolução do aglomerado até sua transformação para um sistema produtivo, conforme descrito por Barbosa (2012), tem-se inicialmente um aglomerado desprovido de organização em sua cadeia produtiva e, conseqüentemente, sem valor agregado, o que impede sua evolução para a constituição de um arranjo produtivo. Portanto, não se configura um APL gerido por seus próprios atores, tampouco há consciência da cadeia de valor.

Figura 7 - Linha do tempo de desenvolvimento do APL de Turismo de Marliéria e região



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 3 CONCLUSÃO

Considerando que a procura por estratégias de desenvolvimento regional e local tem ganhado destaque no cenário contemporâneo, especialmente quando associada ao potencial do turismo como agente catalisador, podemos reforçar a metodologia do Arranjo Produtivo Local como meio para alcançar o desenvolvimento regional.

Beni (2012) apresenta um modelo abrangente de Arranjo Produtivo Local (APL) de Turismo, onde destaca a importância crucial de compreender os recursos primários, incluindo elementos da paisagem e natureza, para impulsionar o turismo de maneira sustentável. O autor ressalta a singularidade do turismo, enfatizando sua ligação com elementos interculturais e



representações simbólicas. Além disso, ele advoga fortemente por um desenvolvimento sustentável orientado internamente, promovendo a descentralização de decisões e fomentando a colaboração entre os stakeholders. O autor (2012) também enfatiza a relevância das variáveis socioculturais no processo produtivo do turismo e propõe etapas específicas para a responsabilização dos stakeholders. Destaca a necessidade contínua de estratégias de mobilização para estabelecer laços duradouros, garantindo coesão e continuidade nos projetos, conferindo à abordagem um caráter endógeno. Além disso, o autor propõe uma série de fatores e medidas essenciais a serem considerados para o estabelecimento bem-sucedido de Arranjos Produtivos Locais (APLs) de turismo. Esses elementos são fundamentais não apenas para criar uma base sólida, mas também para preparar a região para um desenvolvimento sustentável do turismo em âmbito regional e local. Beni destaca a importância de diferentes componentes, como o papel das universidades, o espaço turístico, o planejamento estratégico e desenvolvimento, o sistema de turismo, as políticas públicas e mobilização social, a sustentabilidade, a cadeia produtiva, o empreendedorismo, o marketing, a conscientização de hospitalidade, o associativismo e a territorialidade de fronteiras. Essa abordagem abrangente e integrada visa criar condições propícias para o sucesso duradouro do turismo na região.

Com base no propósito da pesquisa, que buscou analisar as etapas de criação e gestão do Arranjo Produtivo Local (APL) de Turismo de Marliéria e região, considerando as perspectivas dos vários participantes e interessados no processo, bem como o referencial teórico discutido, especialmente o modelo de APL de turismo proposto por Beni (2012), foram identificadas diversas falhas que contribuíram para o fracasso na criação e gestão do objeto de estudo.

Ademais, há oportunidade para projetar novos desdobramentos e pesquisas futuras. Uma linha de investigação promissora seria a análise aprofundada das causas das falhas identificadas, buscando compreender melhor os fatores que contribuíram para o insucesso do APL. Outra área de pesquisa potencial seria a avaliação das relações interinstitucionais: público x privado. Além disso, seria pertinente refletir sobre as contribuições do Programa de Regionalização do Turismo como uma política pública de incentivo à formação de redes de governança. Esses esforços de pesquisa têm o potencial de contribuir significativamente para moldar políticas e práticas mais eficazes na promoção do desenvolvimento sustentável em Marliéria-MG e na região, assim como em outras localidades que enfrentam desafios semelhantes.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco. **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico**: uma resposta às exigências do ajuste estrutural. Fortaleza: BNB, 1998.

BARBOSA, Andyra Lima. Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. In: MÁRIO CARLOS BENI. **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede produção e clusters. Barueri - SP: Manole, 2012. Páginas 131 - 155.

BENI, Mário Carlos. Clusters de Turismo. **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede produção e clusters. Barueri - SP: Manole, 2012. Páginas 517 - 545.



\_\_\_\_\_. **Análise Estrutural do Turismo**. 10º ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.

BRASÍLIA. **Deliberação do Comitê Interfederativo nº 652**, de 09 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/ibama/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/cif/deliberacoes>. Acesso em: 26 de fev. de 2024.

\_\_\_\_\_. **Deliberação do Comitê Interfederativo nº 675**, de 11 de maio de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/ibama/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/cif/deliberacoes>. Acesso em: 26 de fev. de 2024.

\_\_\_\_\_. **Deliberação do Comitê Interfederativo nº 687**, de 12 de maio de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/ibama/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/cif/deliberacoes>. Acesso em: 26 de fev. de 2024.

\_\_\_\_\_. **Termo de Transação e Ajustamento de Conduta**, 02 de março de 2016.

CÂMARA TÉCNICA DE EDUCAÇÃO, CULTURA, LAZER, ESPORTE E TURISMO. **Nota Técnica CT-ECLET 50/2023**.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, Silvia. **As incubadoras sociais e a universidade: novas propostas para novos desafios**. “O que Pode a Universidade Fazer pelo Empreendedorismo Social?” Sala de Imprensa do Estádio da Cidade de Coimbra, 16 de Dezembro de 2010. Coimbra, 2010.

FUNDAÇÃO RENOVA. **13 - Programa de Turismo, Cultura, Esporte e Lazer**. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/programa/programa-de-turismo-cultura-esporte-e-lazer/>. Acesso em: 23 de fev. de 2024.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Diagnóstico e Avaliação de Impactos em Marliéria - Turismo, Cultura, Esporte e Lazer**. 2017.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Turismo na bacia do rio doce é impulsionado com arranjos produtivos locais**. 2022 Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/release/turismo-na-bacia-do-rio-doce-e-impulsionado-com-arranjos-produtivos-locais/>. Acesso em: 26 de fev. de 2024.

FUSTER, Luis Fernandez. **Teoria y Tecnica del Turismo**. Madrid: Nacional . Vol. I. .1978.

GÂNDRA, José Manoel; MENDES, Júlio da Costa; MOITAL, Miguel; RIBEIRO, Flaviny Najara Santos; SOUZA, Itamar de Jesus; GOULART, Luciane Aparecida. A qualidade da experiência na visitação dos destinos turísticos. In: MÁRIO CARLOS BENI. **Turismo:**



planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede produção e clusters. Barueri - SP: Manole, 2012. Páginas 383 - 396.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Marliéria. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/marlieria/panorama>. Acesso em: 26 de fev. de 2024.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 13ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

LICKORISH, Leonard; JENKINS, Carson. **Introdução ao Turismo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAZARO, Rosana Mara; PANOSSO NETTO, Alexandre. Competitividade e inovação em turismo. In: MÁRIO CARLOS BENI. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede produção e clusters**. Barueri - SP: Manole, 2012. Páginas 367 - 381.

MURPHY, Peter E. **Tourism: A Community Approach**. New York-London: Methuen, 1985.

PORTER, Michael Eugene. **Competição, on competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cione; PAIXÃO, Dário Luiz Dias. Associativismo e cooperativismo como arranjos socioprodutivos de base comunitária - incubadora social. In:

MÁRIO CARLOS BENI. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede produção e clusters**. Barueri - SP: Manole, 2012. Páginas 433 - 446.

WADA, Elizabeth Kyoko. Hospitalidade. In: MÁRIO CARLOS BENI. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede produção e clusters**. Barueri - SP: Manole, 2012. Páginas 419 - 432.

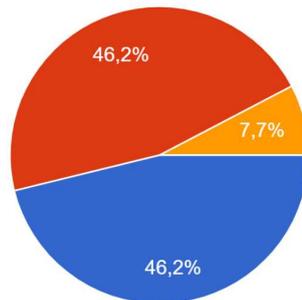
WIKIPÉDIA. Marliéria. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Marli%C3%A9ria>. Acesso em: 26 de fev. de 2024.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - RESULTADOS DE PESQUISA



1. Como integrante do Arranjo Produtivo Local de Turismo de Marliéria e Região, em qual categoria você se identifica ou representa? Obs.: Categoriz...omposição de APL de turismo, segundo Beni (2012).  
13 respostas

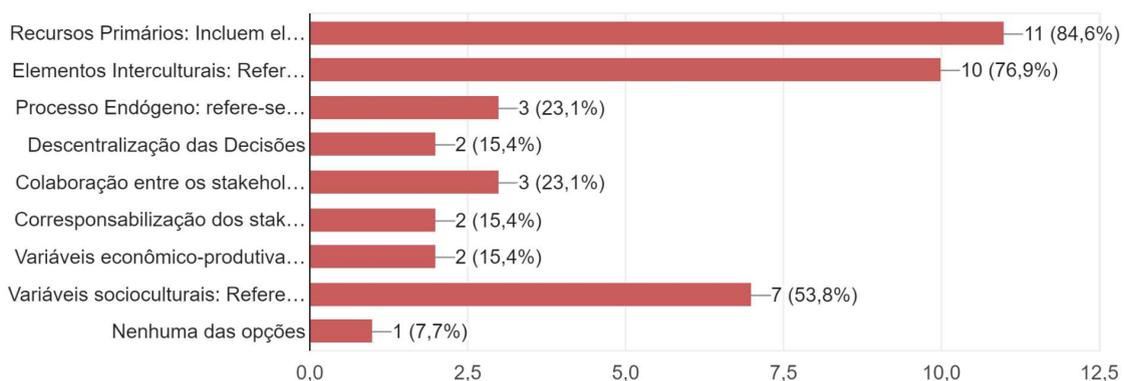


- Serviços e equipamentos turísticos: incluindo, mas não se limitando a, agências de turismo, meios de hospedagem, estabelecimentos de ali...
- Atividades inter-relacionadas de suporte: envolvendo aquelas que oferecem produtos ou serviços diretamente afetados pelo turismo e d...
- Outras atividades econômicas afetadas pelo turismo: compreendendo setores como construção civil, tecnologia, ser...

#### Comentários:

- “Representante do PERD”;
- “Agente de Desenvolvimento Rural Senar”;
- “Estabelecimento de lazer - kartismo”;
- “Sou MEI, iniciante no negócio de pousada e bar/restaurante”;
- “Produtor Cultural”.

2. Na sua visão e envolvimento na formação do APL de Turismo de Marliéria e Região, quais dos elementos listados abaixo você identificou durante as etapas de desenvolvimento e execução?  
13 respostas



#### Comentários:

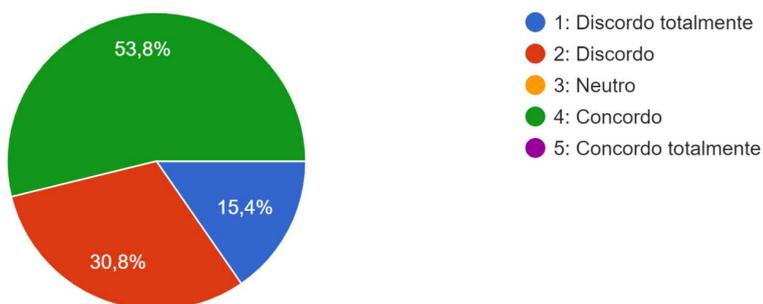
- “Identifiquei muito saber, tradições, história, muito desejo de sucesso, mas não percebi unidade e nem visão da amplitude do projeto”.
- “Entendo que é sábio pensar grande, começar pequeno e crescer rápido”.
- “Na minha percepção faltou o consenso no pensar grande... O resto foi consequência”.



- “O processo foi completamente exógeno. A Fundação Renova surgiu com a consultoria, já ajuntando gente e já propondo fazer planejamento estratégico do APL, sem que os atores do turismo e sua diversão cadeia de atividades integradas fossem mobilizados e soubessem do que se tratava um APL de Turismo. Foi um fiasco assistir a uma parte de pessoas a criticamente esperando a chegada de recursos a serem geridos, os representantes do poder público totalmente omissos, a fragmentação do projeto regional para limitar-se a um município - sem que houvesse interlocução com as entidades de governança regional do turismo na região. E nem foi por isso que o projeto faliu. Faliu por outra disputa vaidosa e exógena por apropriação do recurso da Fundação Renova.”

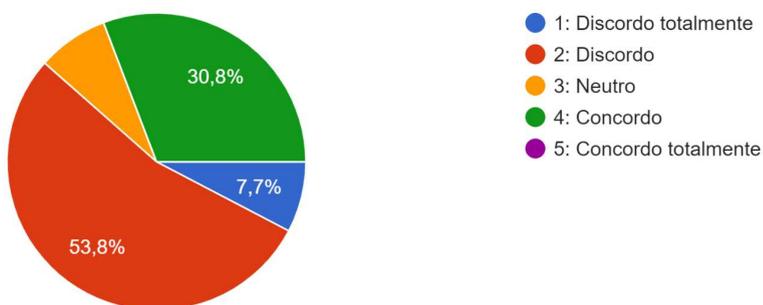
3. Na sua opinião, ocorreu convocação e união em torno de um eixo centralizador de ação no APL de turismo de Marliéria e Região?

13 respostas



4. Você percebeu uma efetiva integração das vontades individuais durante o processo?

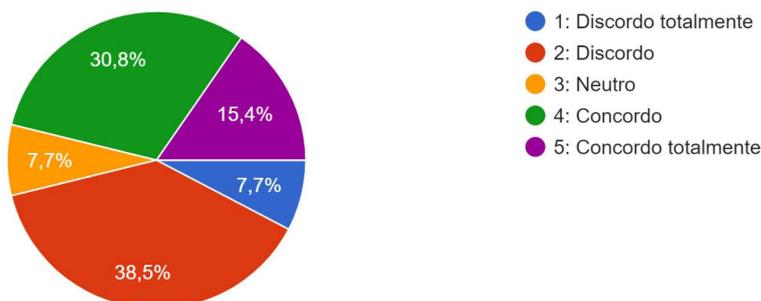
13 respostas





5. Acredita que o conjunto coeso formado tem potencial para impulsionar o desenvolvimento do turismo na região?

13 respostas



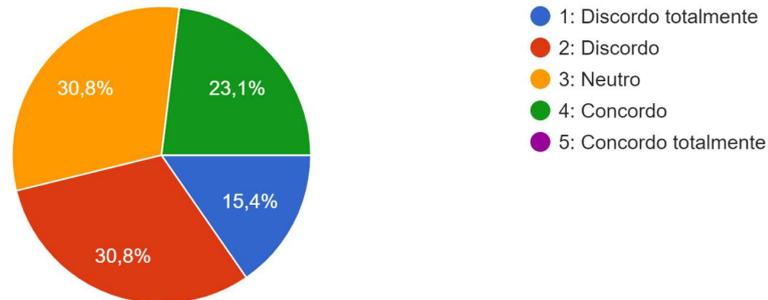
Comentários questões 3, 4 e 5:

- “Percebe-se que ainda existem muitos a avançar para um trabalho integrado de gestão territorial relacionado ao turismo”;
- “Infelizmente, apesar do empenho e esforço dos envolvidos, a formatação do APL deu muita importância e direcionou muitos esforços para o planejamento, sem, no entanto, tratar das questões práticas básicas da região, o que poderia ser um incentivo à união e à mobilização dos envolvidos. Por tratar muito de filosofia e pouco de prática, acabou por, em seu próprio processo de mobilização, motivando a dispersão do grupo, antes mesmo de sua formalização. A situação foi agravada pela saída da Fundação Renova do contexto e a retirada de seu apoio, porém, a falta de algum resultado concreto, acabou por piorar o cenário”;
- “É um projeto ousado, mas factível... Entendo que é alavancador de toda a região do Vale do Aço e não somente de Marliéria... A começar por Marliéria e vizinhança. Tem muita história!!! Região rica em cultura”;
- “As perguntas apresentam opções adequadas à minha avaliação. Houve convite individualizado, segundo informaram com a metodologia bola de neve. O eixo era inicialmente muito fluido, em reuniões rápidas, virtuais (na pandemia) e na total abstração para um turismo inexistente e invisível naquele momento. As vontades individuais eram embotadas pela inoperância das supostas lideranças dos GTs e da EGL, uma ficção, pois não atuou na governança nem na efetiva compreensão e difusão do projeto, na prática. Não sobrou conjunto coeso. Fazemos nossos esforços individuais, mas uma coisa foi boa, quando a proposição do recurso financeiro foi suspensa, parte do grupo se desagregou, outra continua parceira”.



6. Na sua opinião ocorreu processo de comunicação para garantir a adesão e identificação dos atores ao APL de turismo de Marliéria e Região, tornando-os protagonistas do processo?

13 respostas



Comentários:

- “Percebe-se que a. Comunicação ficou verticalizada e os participantes tiveram pouca adesão da comunidade”;
- “A comunicação não foi eficiente o bastante para atingir ou sensibilizar grande parte do grupo de interesse, tendo falhado na premissa básica de mostrar com clareza o objetivo e possíveis resultados do APL”;
- “Houve comunicação, mas o desfecho não atingiu o objetivo”;
- “O processo de comunicação com a comunidade local e regional foi inexistente. As metodologias não contemplaram estímulo ou recurso para tanto. Como os supostos empresários do turismo mobilizados eram pouquíssimos e iniciantes, o trabalho voluntário não foi suficiente para gerar comunicação efetiva, salvo no caso inicial do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento e Qualificação Institucional do APL”.

7. Como parte do processo de estabelecimento do APL de turismo em Marliéria e região, gostaria de saber, na sua opinião, quais fatores abaixo foram considerados importantes tanto antes quanto durante esse processo:

13 respostas



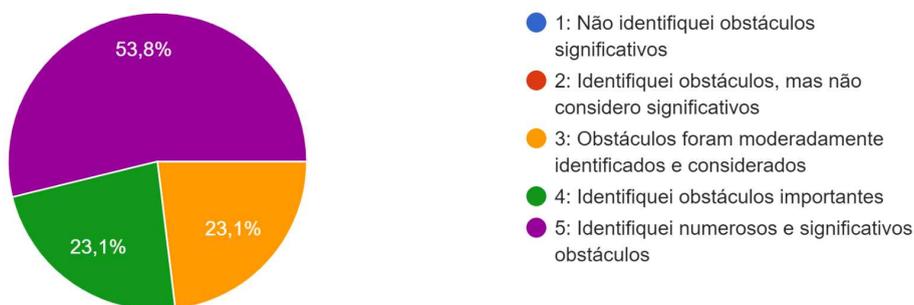


#### Comentários:

- “A concepção e as discussões foram bastante abrangentes e trataram o assunto nos mais diversos aspectos e necessidades”;
- “Todos estes aspectos foram debatidos durante os encontros. Mas, não tenho uma opinião formada sobre o porquê do desfecho não ter culminado no objetivo desejado”;
- Então, o modelo teórico, do curso de MBA em gestão, trazia tudo isso embutido no discurso. Ocorreu, no entanto, um engessamento do processo por opção de não promover a discussão ampliada, sem jornal, sem newsletter, sem formalização de processos, sem co-responsabilização de atores, pois até 2022 a pandemia inviabilizava a concretude do turismo. Depois, se a essência não havia sido consolidada com a centralidade do Parque e com a retirada dos atores potenciais stakeholders regionais, nada pode ir à frente como APL”;
- “O APL se desmanchou por ausência de operabilidade dessas tarefas e necessidades apontadas. Não houve composição de liderança e estruturação para a prática das necessidades citadas (todas) embora todas elas foram apontadas como necessárias e pre discutidas. Destaco a omissão da Fundação Renova e a desqualificação da empresa de consultoria contratada para a implantação do projeto”.

8. Por favor, avalie a seguinte afirmação sobre os desafios enfrentados durante o processo de implementação do APL de turismo:

13 respostas



9. Cite e descreva os desafios que você identificou durante o processo de implementação do Arranjo Produtivo Local (APL) de turismo.

- “Trabalho em rede fragilizado. Pouca efetividade das ações planejadas. Visão do destino pouco expressiva. Representantes locais com pouca visibilidade local. Falta de capilaridade em outros segmentos. Poucas iniciativas empreendedoras.. convergência com o plano municipal de turismo”;
- “Não há interação com os atores da região turística. Modelo fechado e pronto da consultoria”;
- “Não durante, mas no processo final sentimos que fomos desconsiderados, muito tempo disponibilizado para?”;
- “Conforme já mencionei, considero um ponto falho do processo o fato de, apesar de ter ocorrido uma grande mobilização em torno da formatação do APL, foram dedicados mais de dois anos a discussões "filosóficas" apenas, tendo sido todo o



esforço, focado nas questões de planejamento e organização, não utilizando a mobilização para a realização de pequenas ações que pudessem ir dando um caráter de organização da atividade no território. A falta de algum resultado prático acabou por se tornar um grande problema no momento em que a Fundação Renova retirou-se do processo, sendo um dos causadores da desmobilização do grupo”;

- “O principal desafio foi a ausência de uma cadeia produtiva. Outro ponto foi a falta de interação regional”;
- “Consenso do todo... convergência de visões...”;
- “A falta de mobilização efetiva para formalizar o único plano elaborado - o de qualificação de atores institucionais, trabalhadores, empreendedores e comunidades locais. A Renova não focalizou nem ofereceu recursos para implementar ações propostas. Fez outras quaisquer desconsiderando o PQI. Os grupos de MKT e de estatuto simplesmente não funcionaram”;
- “Formatação técnica do projeto, planejamento e cronograma de execução de tarefas, construção formal de equipe de produção executiva, supervisão e consultoria sobre os assuntos diversos e necessários ao projeto. Excesso de reuniões e prática mínima”;
- “Participação coletiva”.

#### 10. Comentários finais

- “Sinto-me frustrado com o resultado, seja pela incapacidade de utilizarmos os recursos para produzirmos um resultado prático em prol da cadeia do turismo, como também pela dificuldade em encurtarmos as distâncias entre o interesse coletivo e o individual, onde, a disputa por espaço e por visibilidade, acabaram sendo fatores de enfraquecimento do processo”;
- “O processo conduzido à distância talvez não tenha sido a melhor escolha. Além disso a estrutura turística do município é muito frágil, o que aumentaria a necessidade de um trabalho regional (não aconteceu)”;
- “Acredito no potencial deste projeto, nas capacidades individuais dos participantes e dos stakeholders, na vontade de todos serem vencedores e principalmente no alavancamento econômico e cultural de toda a região desde Antônio Dias até Governador Valadares”;
- “Eu já disse. Mas a SEDE - MG teve papel medíocre, faltaram técnicos ou profissionais de turismo para discutir o APL. A CTECLET ficou refém de manipulações de seus membros com discursos partindo de premissas equivocadas, prosaicas, em reuniões herméticas, e com o afastamento ou desconhecimento efetivo do porque daquele APL do grupo de Marliéria envolvido no APL, se perdeu e foi surpreendido pela decisão manipulada noutras esferas”;
- “Ferramenta de APL se demonstra qualificável e eficaz para implantação de um tarde de turismo na região, porém urge de políticas públicas e lideranças privadas para start e implementação do projeto”;
- “A implantação do APL de Turismo da Região de Marliéria fracassou, após retirada do apoio da RENOVA”.