



Dados do trabalho:

Código de identificação: 714

A) TÍTULO DA IDEIA/PROJETO

Título:

TURISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: Modelos gestores aplicáveis ao produto turístico Caminho Religioso da Estrada Real

B) Tema:

Gestão Estratégica

C) Categoria a que concorre:

-Categoria: CATEGORIA ESTAGIÁRIO - Experiências e ideias inovadoras implementáveis.

D) RESUMO DA IDEIA/PROJETO

Resumo:

O Caminho Religioso da Estrada Real (CRER) é um produto turístico desenvolvido pela Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR-MG), elaborado aos moldes do consagrado Caminho de Santigado de Compostela, a fim de aumentar o fluxo de turistas em um roteiro que abarca 37 municípios – sendo 32 mineiros e 5 paulistas, como forma de impulsionar o desenvolvimento regional, por meio da geração de emprego e renda, melhorias de infraestrutura, além de diversos impactos positivos nos arredores da rota de peregrinação de configura o CRER. Após a entrega de um roteiro turístico estruturado, previsto para julho de 2013, a SETUR-MG irá entregar a gestão do produto turístico a uma unidade gestora, a ficar responsável pela promoção, manutenção e investimentos na rota religiosa. O objetivo deste trabalho é identificar que tipo de unidade gestora, ou modelo gestor, permite um próximo relacionamento ao poder público, além de apresentar características que possibilitem a maior qualidade de gestão possível, agregando valor ao produto turístico (CRER) e promovendo o desenvolvimento socioeconômico regional. Para tal, foram elencados três tipos principais de unidades gestoras que já possuem algum contato com o setor público e/ou atuam no setor de turismo de alguma forma, sendo eles: Organizações Não Governamentais, Associações e



Parcerias Público-Privadas. A identificação do melhor modelo gestor se dará a partir de revisão teórica, empírica e a partir da comparação das características de atuação de cada um. Pretende-se, após este estudo, o direcionar a estruturação e institucionalização desta unidade gestora na modelagem mais apropriada, gerando maior eficiência na gestão de atividades turísticas e fomentando o desenvolvimento socioeconômico regional.

E) ESCOPO DA IDEIA/PROJETO

1) Caracterização do contexto atual:

O Turismo tem se apresentado como uma forte ferramenta de desenvolvimento socioeconômico regional. Parte dessa premissa se justifica pelo fato de o Turismo configurar uma cadeia de atividades que movimenta diversos setores da economia, de gastronomia à construção civil. Gerando emprego e renda, desenvolvendo saúde, educação e infraestrutura, o Turismo é a economia de que mais cresce no mundo. Movimentando mais de 5 trilhões de dólares ao ano, o turismo no mundo cresceu cerca de 4,2% ao ano, segundo indicadores da OMT de 2009. Neste contexto, o turismo nacional apresentou um crescimento econômico (emprego e renda) na média de 5,1%. Em Minas Gerais os dados são ainda mais animadores, ultrapassando a média nacional com significativos 5,9% de crescimento no setor de Turismo.

É em meio a este contexto que a Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR-MG) desenvolveu, por iniciativa do Instituto Estrada Real, o Caminho Religioso da Estrada Real – CRER. Com base em fortes indicadores de potencial turístico para o segmento religioso no país e estruturado nos moldes do consagrado Caminho e Santiago de Compostela, na península Ibérica, o CRER configura uma rota de peregrinação que perpassa 37 municípios, em um roteiro que reúne riquezas históricas, culturais, patrimoniais e religiosas de inestimados valores. O trajeto de cerca 1.033 quilômetros poderá ser percorrido a pé, a cavalo ou de bicicleta e contará com estruturas de apoio como sinalização, quiosques e bicas d'água durante todo o percurso. Estruturado enquanto um produto turístico, a rota de peregrinação se apresenta a partir conjunto de atrativos que identificam um roteiro de atividades turísticas a ser explorado economicamente gerando diversos benefícios à sociedade. O Caminho Religioso da Estrada Real tem entrega prevista para julho de 2013, traduzida em uma rota devidamente sinalizada e com estruturas de apoio ao turista. O lançamento se dará em meio a realização da Jornada Mundial da Juventude, que atrairá um grande público religioso ao país, de grande potencial turístico para o CRER, representando uma ótima oportunidade de divulgação da rota religiosa.

Após a entrega do produto estrutura, a demanda que surgiu na SETUR-MG foi a de repassar a gestão do CRER para uma instituição que realize a manutenção e busque investimentos na rota de peregrinação, promovendo as atividades turísticas na região da forma mais eficiente possível. Assim, este trabalho considerou três tipos de instituições, aqui chamados de modelos gestores, a fim de identificar aquele mais favorável ao sucesso da gestão do produto turístico. Analisando os tipos de instituição com um contato mais próximo com o setor público e com base no cenário turístico atual, as Organizações Não Governamentais (ONGs), as Associações e as Parcerias Público-Privadas (PPPs) foram elencadas como hipóteses. As ONGs foram trazidas para estudo pelo fato de ser a natureza da gestão do produto turístico de maior relevância no Estado de Minas Gerais, o Instituto Estrada Real. As Associações foram elencadas, pois representam o maior número de instituições trabalhando o Turismo junto a instâncias de governo, representadas principalmente pelos Circuitos Turísticos. Por fim, as PPPs vieram devido a seu caráter inovador e imagem de eficiência, tratando da viabilidade de sua aplicação a um produto turístico desenvolvido pelo estado.

A metodologia deste estudo se deu a partir de duas vertentes: análise dos modelos gestores e criação de um modelo de



estudo comparativo para as hipóteses de gestão levantadas. A análise dos modelos gestores, ou hipóteses de sucesso na gestão do CRER, portanto, se deu segundo características internas e externas encontradas na administração dos tipos gestores levantados. Neste sentido, estudou-se os marcos legais das instituições, o perfil de pessoal encontrado nessas organizações, a autonomia conferida a eles, configurando características internas à gestão; bem como foram pesquisadas as fontes de financiamento dessas entidades, as políticas de relacionamento externo e sua capacidade de inovação, configurando as características externas à gestão. A análise se deu sob a forma de discussão, buscando referenciais teóricos e entrevistas semiestruturadas a instituições que mostraram o funcionamento prático desses modelos gestores. Ao final, então, os modelos analisados foram comparados em um quadro, ou matriz de comparação, onde as características analisadas foram condensadas em oito critérios: legislação, estrutura orgânica, perfil de pessoal, pragmatismo, relacionamento com o entorno, imagem, financiamento e capacidade de investimento. A partir desses critérios, portanto, foram atribuídos graus de favorecimento à boa gestão do CRER, a serem contabilizados mais tarde.

2) Descrição da ideia / projeto:

Existem modelos de instituições que se destacam por características jurídico-administrativas peculiares e são comumente atreladas ao setor público. Neste estudo, essas instituições serão tratadas como modelos gestores e serão analisadas comparativamente segundo dois critérios gerais: as peculiaridades de funcionamento inerentes à estrutura de cada modelo e a possibilidades de gestão intermunicipal da Rota Religiosa. Quanto ao primeiro critério geral, podemos considerá-lo como características internas à gestão. Já quanto ao segundo, características externas à gestão. As características de internas de gestão abrangem, portanto, a base legal de funcionamento do modelo gestor bem como escopo administrativo de seu funcionamento. Neste critério, os modelos gestores serão analisados quanto aos seguintes critérios específicos:

1. a) Funcionamento – exigências legais e burocráticas, isto é, poder de deliberação e flexibilidade de gestão;
1. b) Composição administrativa – perfil do pessoal e da gerência analisados a partir da técnica e política dos relacionamentos.

Quanto às características de externas a análise se torna mais complexa. A rota de peregrinação do CRER perpassa 37 municípios em 2 estados brasileiros. Assim, concatenar medidas de desenvolvimento das atividades turísticas atrelado ao desenvolvimento regional é tarefa árdua por demandar integração e cooperação entre prefeituras. Além disso, o modelo gestor irá lidar com questões municipais tais como: herança cultural lusitana de clientelismo e patrimonialismo; baixa capacidade técnica de gestão e escassez de recursos. Tais questões são tratadas como desafios contemporâneos da gestão municipal. Portanto, sob a luz deste segundo critério geral, os critérios específicos a serem analisados são:

2. a) Capacidade de captação de recursos para financiamento e para investimentos;
2. b) Capacidade de mobilização – barreiras políticas regionais e abertura para intervenção.

Assim, após uma revisão teórica conceitual e de entrevistas semiestruturadas a entidades que trabalham na prática a natureza dos modelos gestores, tivemos as Organizações Não Governamentais (representando o Terceiro Setor), as Associações (representando o cooperativismo institucionalizado) e as Parcerias Público-Privadas (representando o Setor Privado), sintetizadas em uma matriz de comparação (Anexo 1) criada para identificar o modelo gestor mais propenso ao sucesso da gestão do CRER.

As Organizações Não Governamentais (ONGs) possuem uma legislação muito favorável. Por não possuírem delimitações jurídicas, devendo apenas seguir o conceito de instituições de direito privado sem fins lucrativos, existe muita liberdade e autonomia na sua atuação e estruturação. O mesmo acontece com sua estrutura orgânica. O perfil de seu pessoal, ainda que historicamente tenha se apresentado como de um elevado grau técnico e intelectual, e mesmo com exemplo do Instituto Estrada Real, este é um fator neutro nas ONGs. Isso ocorre, pois o perfil do pessoal não necessariamente irá interferir na capacidade de gestão, isto é, ainda que haja baixo grau de escolaridade ou pouca



variedade técnica de profissionais, pode haver grande capacidade de gestão, sendo esta, sim, um grande fator de relevância. Por gozarem de bastante autonomia, as ONGs podem atuar de maneira prática e objetiva, encontrando menores barreiras operacionais. O relacionamento do entorno é algo que dependerá do caráter de cada gestão, podendo ser trabalhado de diferentes formas. A imagem dessas instituições, de maneira geral, é muito favorável, devido principalmente à ideia de responsabilidade social que se construiu em torno dessas organizações. A atuação é bastante comprometida, todavia, pelo grande dependência de financiamento e de parceiros mantenedores, afetando também a capacidade de investimento, ainda que esta última possa ser corrigida por uma alta capacidade técnica na elaboração de projetos.

As Associações, por sua vez, têm uma legislação favorável, mas que encontra barreiras na necessidade de conciliar interesses diversos de seus associados. Fator este, que torna a estrutura orgânica desfavorável. Tais suposições são inerentes ao próprio caráter dessas instituições que não tem interesses e objetivos únicos, ao contrário das ONGs. O perfil de pessoal é um fator que segue o mesmo raciocínio de uma ONG. O pragmatismo é favorável, pela autonomia que as Associações detêm, com a ressalva do conflito de interesses entre associados que podem tornar-se barreiras na gestão. O relacionamento com atores públicos, privados e com a comunidade é muito bom, principalmente pelo caráter participativo e consultivo em se dá o planejamento das ações. Isso promove também, a boa imagem que essas instituições geralmente têm. Quanto à arrecadação e aos investimentos, algo semelhante às ONGs ocorre, restando uma necessidade de um alto potencial técnico para contornar este fator desfavorável.

Finalmente, as PPPs, apresentaram pontos positivos apenas quanto às facilidades de financiamento e investimento, conforme já explicitado no item 5.4, pela própria natureza deste tipo de modelo gestor enquanto técnica de financiamento. A legislação é muito desfavorável, pois necessita de um projeto meticulosamente estruturado e articulado, além de um justificado plano de investimentos com valores superiores a 20 milhões de reais. Para o Caminho Religioso da Estrada Real, esta proposta não muito viável, uma vez que não existe um plano de investimento dessa proporção e também porque o produto já será entregue com uma estrutura apta a seu bom funcionamento. A ideia é a identificação de oportunidade de investimentos pontuais e menores nos municípios que compõem a Rota de Peregrinação e o foco principal seria a manutenção e promoção do CRER. Outro fator dificultador remete à necessidade da criação de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) que irá lidar com a gestão de conflitos advindos da gestão compartilhada. As obrigações contratuais, a complexidade do contrato, o monitoramento e a fiscalização são fatores que desfavorecem quando o assunto é praticidade. Ademais, a sociedade em geral tende a ver com maus olhos o repasse de serviços públicos a um ente privado, afetando a boa receptividade de uma PPP, bem como sua imagem. Assim, podemos perceber que um modelo gestor de Parceria Público-Privada foge muito àquilo que se procura para a gestão do Caminho Religioso da Estrada Real.

Após a contabilização, a conclusão deste trabalho foi a de que as Organizações Não Governamentais representam o modelo gestor mais favorável a uma gestão de sucesso do CRER. Constatou-se, que as ONGs são as entidades que conferem maior autonomia à gestão, atuando com menos barreiras na estruturação de uma boa gestão. Neste sentido, também, notou-se que a estruturação interna e a capacidade técnica de uma instituição são fatores fundamentais para o sucesso da gestão de uma organização. Portanto, menores barreiras político-administrativas e excelência da estruturação interna fatores-chaves da boa gestão, que as ONGs encontram maior facilidade de trabalhar, possibilitando a melhor exploração do produto turístico Caminho Religioso da Estrada Real com vistas ao desenvolvimento socioeconômico regional em Minas Gerais.

Aplicação e Resultados Esperados

Uma vez identificado que:

- Uma ONG é um modelo de unidade gestora com grande autonomia de gestão e flexibilidade em sua estrutura administrativa;
- A estruturação interna e a capacidade técnica de uma instituição são fatores-chave ao sucesso da gestão de uma organização;
- As ONGs são modelos gestores que encontram maior facilidade para se trabalhar uma estruturação em prol da boa



gestão;

A SETUR-MG tem o papel de direcionar a criação de uma instituição bem estruturada e que possa trabalhar a gestão do CRER de forma excelente. Este direcionamento se daria a partir de um edital de licitação que concedesse a licença de uso da marca Caminho Religioso da Estrada Real a uma ONG criada segundo desenho previsto em um Projeto Básico, elaborado pela própria Secretaria de Turismo, de forma a traçar as características mínimas de um corpo técnico apropriado, uma estrutura de funcionamento autônoma, flexível e demais ferramentas administrativas que visem a boa gestão do produto turístico bem como o bom relacionamento com os municípios que abarcam a rota de peregrinação.

2.1) Rede de Governo:

Rede de Desenvolvimento Econômico Sustentável

3) Objetivos propostos e resultados visados:

Crescimento econômico e desenvolvimento regional.

Descrever os objetivos da ideia / projeto:

Crescimento econômico e desenvolvimento regional.

4) Resultados esperados:

A atuação da ONG gestora do Caminho Religioso da Estrada Real (CRER) poderá se valer de: criação de produtos e de uma imagem forte do CRER; sensibilização e capacitação do entorno no tocante a políticas de turismo; captação de recursos, principalmente sob a forma de convênios, a partir de estratégias de investimento eficientes; entre outros.

Espera-se que, a atuação da ONG se dê de forma sustentável, gerando crescimento econômico, emprego e renda a partir de seu corpo de pessoal, aumentando o fluxo das atividades turísticas em Minas Gerais e impulsionando o desenvolvimento regional nos municípios da rota religiosa bem como nos seus arredores.

5) Público-alvo da ideia e/ou projeto:

37 municípios (lista anexa) e arredores do Caminho Religioso da Estrada Real de forma direta.
Todo o Estado, de forma indireta.

5.1) Municípios/regiões beneficiados:



Regiões

Região:

-Todas as Regiões

6) Ações e etapas da implementação:

- Elaboração de Projeto Básico da criação da ONG
- Elaboração de Edital de licitação
- Concessão do Caminho Religioso da Estrada Real ao ganhador processo licitatório.

6.1) Prazo previsto para implementação do projeto:

De 1 a 2 anos

6.2) Unidade(s) Administrativa(s) Executora(s):

Secretaria de Estado de Turismo
Superintendência de Estruturas do Turismo

6.3) Parcerias institucionais da ideia e/ou projeto:

Sem Parceria

7) Recursos a serem utilizados:

- Corpo técnico da Secretaria de Estado de Turismo.

7.1) Valor total estimado para implementação da ideia e/ou projeto

0,00

8) Mecanismos de avaliação da ideia e/ou projeto proposta:

Indicadores do aumento do fluxo turístico.
Indicadores de aumento da empregabilidade no setor turístico.
Indicadores de aumento de estabelecimentos com fim turístico.



Indicadores de aumento de arrecação de ICMS turístico.
Outro indicadores.

9) Obstáculos identificados na implementação do projeto:

Não há obstáculos

10) Rodapé:

11) Referencias Bibliográficas:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGENCIAS DE VIAGENS – ABAV. Estatísticas e Indicadores 2008/2009/2010. Disponível em: <http://www.abav.com.br/info_indicadores_detalhe.aspx?id=25&id_area=20>. Acesso em: abril de 2013.

ANDRADE, José Vicente de. Turismo: fundamentos e dimensões. 8. Ed. São Paulo: Ática, 2000.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. Turismo: como aprender, como ensinar. Vol. 2. 3. Ed. São Paulo: SENAC, 2000.

ARNT, Lionara. Preregrinação X Turismo Religioso: um estudo no caso do Santuário de Azambuja – Brusque, SC. Santa Catarina: Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

ASSOCIAÇÃO DE CONFRADES E AMIGOS DO CAMINHO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA – SP. Disponível em: <<http://www.santiago.org.br/index.asp>>. Acesso em: outubro de 2012.

AULICINO, Madalena P. Turismo e desenvolvimento regional: um ensaio de operacionalização no Estado de São Paulo. 2004. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros. Estudo de competitividade de produtos turísticos. Brasília, DF: SEBRAE, [s.n.] 2011.

BARRETTO, Margarita. Manual de Iniciação ao estudo do turismo. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.

BESSA, Altamir S.Mol. TEIXEIRA, Luiz A. Antunes. SOUZA, Luiz Neves de. Marketing das cidades e o turismo religioso: o caso do Jubileu do Bom Jesus do Matosinhos de Congonhas do Campo (MG). Ver. REUNA. Vol. 9, Nº 3. Setembro-Dezembro, 2004.

BRASIL. Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. 12. ed. Minas Gerias: ALMG, [s.n.] 2010.



BRASIL. Código Civil. Lei Nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, Institui o Código Civil.

BRASIL. Decreto Nº 7.381, de 2 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 11.771, de 17 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7381.htm>. Acesso em maio de 2013.

BRASIL. Lei Nº 91, de 28 de agosto 1935. Determina regras pelas quaes são as sociedades declaradas de utilidade publica. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0091.htm>. Acesso em maio de 2013.

BRASIL. Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm>. Acesso em maio de 2013.

BRASIL. Lei Nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm>. Acesso em maio de 2013.

BRASIL. Lei Nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei no 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei no 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei no 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm>. Acesso em maio de 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo Cultural: Orientações Básicas. Brasília, DF: MTUR, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf>. Acesso em: abril de 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. Institucional. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html>>. Acesso em: abril de 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O conceito histórico do desenvolvimento econômico. Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2006/06.7-ConceitoHistoricoDesenvolvimento.pdf>>. Acesso em: março de 2013.

CAMINHO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA. Disponível em: <<http://www.santiago.com.br/introducao02.asp>>. Acesso em: outubro de 2012.

CATARATAS DO IGUAÇU S.A. Disponível em: <<http://www.cataratasdoiguacu.com.br/portal/>>. Acesso em maio de 2013.

CIRCUITO TURÍSTICO DO OURO. Disponível em: <<http://www.circuitodoouro.tur.br/>>. Acesso em maio de 2013.



CONEJERO, Marco Antonio. Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio: Uma contribuição empírica. 2011. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

DRUMOND, Érica Campos. As bases para o desenvolvimento do turismo em Minas Gerais. Revista Gestão Minas. Ano 1. Nº 1. MG, 2007. P. 22-23.

DUARTE, João Maciel da Costa Estevão. TURISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: Modelos gestores aplicáveis ao produto turístico Caminho Religioso da Estrada Real. 2013. Monografia (graduação). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG.

ECHEBARRIA e MENDONZA. A especificidade da Gestão Pública: o conceito de management público. IN: LOSADA e MARRODAN. Vitória: ESESP, 2009. p15-46

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FIEMG. Disponível em: <<http://www5.fiemg.com.br/Default.aspx?alias=www5.fiemg.com.br/fiemg>>. Acesso em junho de 2013.

FORTES, Ana Maria Siems. Planejamento do turismo e municípios. Revista de Administração Municipal. Ano 51. Nº 257. Rio de Janeiro: 2006.

FREITAS, Sara da Silva. Nos labirintos da participação: um estudo de caso de uma ONG do campo democrático participativo. 2009. Dissertação (pós-graduação). Universidade de São Paulo, Programa de pós-graduação em Sociologia, São Paulo.

FURTADO, Celso. Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico. 2. Ed. São Paulo: Editora Nacional, 1968. IGNARRA, Luiz Renato. Fundamentos do turismo. Pioneira Thomson Learning, São Paulo: 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – Embratur. Turismo religioso: roteiros da fé católica no Brasil. Brasília: [s/e], 2000.

MAIELLO, Anna Luiza Duarte. Aspectos jurídicos do negócio jurídico associativo. 2012. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, São Paulo.

INSITUTO ESTRADA REAL – IER. Disponível em: <<http://www.institutoestradaREAL.com.br/>>. Acesso em maio de 2013.

MARTINS, Humberto Falcão. MARINI, Caio. Um guia de governança para resultados na Administração Pública. Instituto Publix. Ícone e Gráfica Editora. Brasília – DF, 2010.

MINAS GERAIS. Conselhos. Disponível em: <http://www.conselhos.mg.gov.br/pagina/listagem_conselhos>. Acesso em: outubro de 2012.

MINAS GERAIS. Conselhos de políticas públicas. Portal Conselho. Disponível em: <<http://www.conselhos.mg.gov.br/pagina/faq#a2>>. Acesso em: novembro de 2012.



Governo do Estado de Minas Gerais

MINAS GERAIS. Lei Nº 14.868, de 16 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas. Disponível em: <http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/leis/lei_14868.pdf>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. Lei nº 14.869, de 16 de dezembro de 2003. Cria o Fundo de Parcerias Público- Privadas do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/legislacao/downloads-de-leis/Lei%20Fundo%20PPP.pdf>>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 179, de 01 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a organização básica e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=179&comp=&ano=2011&aba=js_textoAtualizado>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=original>>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. Lei Orçamentária Anual: 2013, 2012, 2011, 2020 e 2009. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/parcerias-com-oscip-s/>>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.mg.gov.br/>>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerias. Disponível em: <<http://www.fazenda.mg.gov.br/>>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.turismo.mg.gov.br/>>. Acesso em maio de 2013.

MINAS GERAIS. PPP - Parcerias Público-Privadas. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/oqueppp>>. Acesso em: novembro de 2012.

OCDE. Regional Development. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/regionaldevelopment/regionaldevelopment.htm>>. Acesso em: outubro de 2012.

OLIVEIRA, Gilson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.2, p.41-48, 2002.

PEREZ, Olívia Cristina. ONGs e governo: Um estudo sobre as organizações não-governamentais que trabalham com meninos(as) de rua no centro de São Paulo e as relações com a administração municipal. 2005. Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo, Sociologia, São Paulo.



PROJECT MANEGEMENT INSTITUTE – PMI. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/>>. Acesso em: maio de 2013.

RABAHY, W. A. ; ANDRADE, J. R. L. Situação e perspectivas da atividade turística no brasil. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, [S.l.] 2006. IV ENABER.

RODRIGUES, Ana Isabel. A engenharia turística como factor de desenvolvimento regional: alguns conceitos e aplicações. ESTIG/Instituto Politécnico de Beja. IX Encontro Nacional da APDR Lisboa: Junho de 2002. Disponível em: <<http://www.estig.ipbeja.pt/~aibpr/Ensino/EngDesenvTur/MaterialdeApoio/Grupo9/ComunicacaoAPDR.pdf>>. Acesso em: novembro de 2012.

SEBRAE. O processo de comercialização de produtos turísticos in Manual Do Participante. Responsável Técnica Rita Michelin. Porto Alegre, RS: 2007. Disponível em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3A3813A26EAB176A8325762700509631/\\$File/NT00041FDA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3A3813A26EAB176A8325762700509631/$File/NT00041FDA.pdf)> Acesso em: março de 2013.

SEBRE-MG. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/oscip/02.htm>>. Acesso em: novembro de 2012.

SEBRAE. Manual. Terceiro Setor. [s.n.] [S.l.] Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/b88520cb333552b183257880006140e4/\\$FILE/ONG%20OSCIP%20OS.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/b88520cb333552b183257880006140e4/$FILE/ONG%20OSCIP%20OS.pdf)>. Acesso em: março de 2013.

TENDEIRO, Isabel. L. G. S. A Igreja de Santo António de Lisboa e o Turismo Religioso Italiano. Estoril: Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, 2010.

TRIGO. Luiz Gonzaga Godoi. Turismo Básico. 8. ed. São Paulo: SENAC, 2009.

VILELA, Grazielle. Roteiros religiosos de Minas Gerais: O Caminho Religioso da Estrada Real. Rede Minas, programa Opinião Minas. Belo Horizonte: Entrevista concedida a Mayra de Oliveira em 15 de agosto de 2012.

VITARELLI, F. Turismo Religioso: Jubileu do Senhor Bom Jesus de Matosinhos – Congonhas do Campo. Universidade Federal de Ouro Preto, [s.n.] março de 1997.

WORLD TOURISM ORGANIZATION – UNWTO. Disponível em: <<http://www2.unwto.org/en/content/who-we-are-0>>. Acesso em: março de 2013

WORLD TOURISM ORGANIZATION – UNWTO. World Tourism Barometer. Madri, v. 7, n. 2, junho 2009.