Sustentabilidade da Visitação Pública em Unidades De Conservação: um estudo de caso do Plano de Negócios do Parque Estadual Do Itacolomi-MG

Rodrigo Burkowski[1], Guilherme Fortes Drummond Chicarino Varajão [2]

RESUMO

O presente estudo apresenta reflexões teóricas que partiram da experiência de elaboração de um plano de negócios para o uso público do Parque Estadual do Itacolomi, em Ouro Preto-MG. Um dos principais objetivos desse artigo é discutir a viabilidade da conciliação dos múltiplos fatores necessários para se encontrar o ponto de equilíbrio entre a sustentabilidade econômica, os interesses e direitos dos visitantes na utilização do parque e as diretrizes de preservação do Plano de Manejo da Unidade sob a responsabilidade do IEF-MG. Entende-se que as Unidades de Conservação são um bem público e devem ser acessíveis a um maior número de pessoas possível, respeitando naturalmente os estudos de capacidade de carga, e não devendo ser o fator socioeconômico o principal obstáculo à democratização do desfrute deste bem. Assim, foram propostos serviços opcionais diferenciados, de modo que o ônus de uma taxa de ingresso abaixo do custo real de visitação por visitante pudesse ser compensado pela renda ocasionada por outros serviços de livre escolha do visitante, tais como o turismo pedagógico. Nesse sentido, considerando a importância do parque para o homem e os serviços ambientais que o mesmo lhe fornece, levanta-se a questão da real necessidade da viabilidade econômica de tal unidade, se a mesma deve ou não ser subsidiada e de que maneira as Parcerias Público Privada poderiam solucionar tais problemas levantados.

Palavras-chave: Unidade de Conservação, Visitação Pública, Parque Estadual do Itacolomi

Sustainability of Public Visitation in Conservation Units: a case study of the Business Plan of Itacolomi State Park-MG

ABSTRACT

This study presents theoretical reflections from the experience of elaborating a business plan for the public use of the Itacolomi State Park, in Ouro Preto-MG. One of the main objectives of this article is to discuss the viability of the conciliation of the multiple factors necessary for reaching the balance point between economic sustainability, the interests and rights of the visitors in using the park and the preservation directives from the Management Plan of the Unit under the IEF-MG's responsibility. It's understood that the Conservation Units are a public asset and should be accessible to the greater possible number of persons, although respecting the carrying capacity, and not being the socioeconomic factor the main obstacle to the democratization of the enjoyment of this asset. Thus, different optional services were proposed, in a way that the onus of an entrance fee below the real visitation cost per visitor could be compensated by the income from other free choice available services, such as pedagogic tourism. Hence, considering the park's importance for men and the environmental services that it supplies, the question of the real necessity of economic viability for such unit is raised, if it should or not have a subvention and in which way the Public and Private Partnerships could solve the presented problems.

Keywords: Conservation Unit, Public Visitation, Parque Estadual do Itacolomi

1 INTRODUÇÃO

O universo de transformações ocorridas nos últimos 20 anos na gestão pública brasileira, em especial aquelas que impactam diretamente à conservação da natureza, têm gerado intensos debates no meio acadêmico e social, sobre a eficiência, eficácia e efetividade desses processos.

No que tange a relação homem e natureza, pode-se delinear alguns cenários, dentre eles, a supremacia dos interesses econômicos sobre os sociais, levando a uma pressão pela flexibilização da legislação ambiental, sobretudo em regiões com baixo índice populacional. Dessa forma, utilizando-se de meios (i)lícitos, obtêm-se autorização para exploração de recursos madeireiros, extração mineral, expansão da agropecuária entre outras formas de destruição da floresta.

O discurso que sustenta esse processo é que a floresta por si só não possui valor ou que seu valor não é passível de conversão em moeda corrente. Dessa forma, impõe-se um modelo economicamente insustentável e socialmente prejudicial, pois não permite a inclusão social e a socialização dos benefícios gerados por esses recursos. A despeito dos mecanismos de compensação de carbono, discutido no mundo inteiro, nota-se que existe a necessidade de se (re)discutir o modelo de desenvolvimento proposto para o Brasil e especialmente para as áreas protegidas. Esse processo, além de impor uma reflexão sobre as formas de gestão das Unidades de Conservação, deve, necessariamente, envolver a sociedade civil.

Após um grande período em que se alternava grande centralização dos processos de formulação, implantação e avaliação de políticas públicas com relativa descentralização, o Brasil parece, aos poucos, aderir a um regime democrático. Essa opção é fruto, dentre outras coisas, de dois grandes movimentos ou formas de pressão sofrida pelo Estado. A primeira, decorrente da democratização a partir dos anos 80, que reflete mudanças na sociedade civil, cada vez mais questionadora e com uma maior capacidade de demanda. A segunda é decorrente da crise fiscal, que colocou para o Estado a necessidade de reformular seu papel nos negócios públicos e, por conseguinte, a gestão dos serviços públicos.

Neste contexto, propostas de descentralização, participação, privatização, terceirização e parcerias, entram na agenda pública como estratégias de reforma do aparelho do Estado, objetivando tornar a gestão do setor público mais eficiente e aberta à sociedade (CKAGNAZAROFF, 1997).

Como resultado da democratização, o país rompe com a tradição golpista, busca o consenso em torno das regras do jogo democrático, amplia a capacidade de lidar com as indeterminações típicas da democracia através do acatamento dos resultados eleitorais, a tolerância ao dissenso e o respeito à gestão negociada dos conflitos, abrindo uma nova fase no aperfei-

çoamento da ordem política destas sociedades (DINIZ, 2007).

No regime democrático todos devem subordinar seus interesses à competição e à incerteza. O momento crucial da transição do regime autoritário para o regime democrático é a passagem daquele limiar além do qual ninguém pode intervir para reverter os resultados do processo político formal. A democratização é um ato de submissão de todos os interesses à competição, é uma ação de institucionalização da incerteza. (BRESSER-PEREIRA; SPINK,1998).

Fruto desse processo, os conselhos gestores são as grandes novidades dos anos 90, por terem um caráter interinstitucional. Eles têm o papel de serem instrumentos mediadores na relação sociedade/Estado e estão inscritos na Constituição de 1988 e em outras leis do país. Sabe-se que essa Constituição adotou como princípio geral a cidadania e previu instrumentos concretos para seu exercício, via democracia participativa. Leis orgânicas específicas passaram a regulamentar o direito constitucional à participação por meio de conselhos deliberativos, de composição paritária entre representantes do poder executivo e de instituições da sociedade civil. Desde então, um número crescente de estruturas colegiadas passou a ser exigência constitucional em diversos níveis da administração pública (federal, estadual e municipal). Muitas já foram criadas, a exemplo dos conselhos circunscritos às ações e aos serviços públicos (saúde, educação e cultura) e aos interesses gerais da comunidade (meio ambiente, defesa do consumidor, patrimônio histórico-cultural), assim como aos interesses de grupos e camadas sociais específicas como, crianças e adolescentes, idosos, mulheres, etc. (GOHN, 2000).

Se a democratização do país tem como marco inicial a constituição federal de 1988, a reforma gerencial do aparelho do Estado tem como marco o processo iniciado em 1995. Todavia, como observa Pereira (1998), essa pode ser considerada a terceira reforma administrativa do Estado, pois outras reformas foram realizadas, como a de 1936 (reforma burocrática) e a de 1967, sendo esta um ensaio à descentralização e a desburocratização.

A reforma do aparelho do Estado iniciado em 1995 pode ser considerada uma reforma gerencial, pois objetiva adequar o país às novas demandas sociais garantidas e, de certa forma, potencializadas pela constituição de 1988. Para Pereira (1998), por pressão de diversas classes, houve alguns retrocessos burocráticos na aprovação da constituição federal. Dessa forma, iniciativas que poderiam amenizar a crise fiscal não foram incorporadas ou foram retiradas do texto final, o que acarretou grandes prejuízos para o país.

Cabe observar que, apesar dos retrocessos citados por Pereira (1998), o país busca encontrar um ponto de equilíbrio entre as forças de mercado e os interesses públicos. Assim, dentro de um processo democrático, rediscute-se a melhor forma de intervenção estatal.

Dentro desse processo, Abrucio (1998) apresenta, de forma sintética, 4 dilemas pós-

burocráticos que devem ser enfrentados para maior efetividade da reforma. O primeiro deles é o fator político da reforma, para o qual não se pode desconsiderar a importância do envolvimento dos funcionários públicos e da população. Envolver a população não é tarefa simples visto que, conforme aponta Avritzer (2007), até os anos 1980, o país teve baixa propensão à participação popular. Esse fato possui estreita ligação com a organização sócio-política do país, fortemente vinculado ao clientelismo e ao poder relacionado à terra. Por isso, mesmo que a constituição federal de 1988 tenha garantido, por meio dos mecanismos de referendo, o plebiscito e a iniciativa popular como formas de intervenção direta da sociedade na elaboração de leis e controle social, passados 20 anos ainda não se pode afirmar que a população use realmente este direito.

O segundo é evitar que a lógica fiscal se imponha sobre a lógica gerencial. Em que pese os articuladores da reforma do aparelho do Estado em não aceitar o rótulo de neoliberais, em diversos casos o rigor fiscal da reforma se sobrepõe às mudanças gerenciais. Dessa forma, fica inviável se aproximar do cidadão, afastando-se da proposta original. É necessário ressaltar, entretanto, que também existem casos em que a fiscalização do poder público é inoperante, sendo driblada por interesses privados que não canalizam benefícios à coletividade. Cabe, assim, à sociedade civil organizada certificar se as ações do Estado estão de fato voltadas para o atendimento de suas necessidades e não a interesses individuais.

O terceiro é validar a descentralização como instrumento de democratização e eficiência. A despeito de uma parcela considerável de pensadores que tecem críticas à descentralização e à democratização como sendo um processo que leva a uma perda da eficiência, percebe-se atualmente ser possível aliar eficiência, descentralização e democracia, como explicita Grau (2004).

No Brasil, a Constituição Federal prevê a criação de diversos conselhos (deliberativos ou consultivos) com o intuito de descentralizar a gestão pública. Para Fleury (2006), o controle social exercido pelos conselhos não são apenas um instrumento externo ao Estado, mas devem se constituir em verdadeiro componente do aparelho estatal. Isto porque permite reduzir "*a seletividade estrutural do Estado em favor das elites políticas, publicizando as demandas populares, socializando o conhecimento sobre os processos de gestão pública e permitindo o diálogo e a argumentação entre atores interessados.*" (FLEURY, 2006, p. 56).

O quarto e último dilema é a separação entre formulação e a implementação das políticas. Essa separação é apontada como um dos entraves à responsabilização. Dessa forma, deve-se repensar esse modelo, ou formas de buscar a *accountability*.

Fruto desse momento que visa conciliar interesses públicos e privados surge o modelo de parceria público-privado (PPP). Esse modelo,

de forma diferente dos tradicionais modelos de concessão de serviços, permite, em tese, um compartilhamento dos riscos entre o setor público e a iniciativa privada. O marco legal é a lei 11.079 de 30 de dezembro de 2004. Todavia, o modelo contemplado na lei ainda não atende os interesses das Unidades de Conservação, que podem vir a ser grandes beneficiárias desse modelo.

Contudo, percebe-se o esforço da administração pública em encontrar ou desenvolver modelos de gestão que possam garantir o menor custo financeiro para o Estado e, teoricamente, maior interação com a sociedade. Nesse sentido, o presente trabalho busca analisar o uso público do Parque Estadual do Itacolomi e discutir, à luz do plano de negócio desenvolvido para a unidade, as estratégias de redução de custo e socialização do Parque.

2 METODOLOGIA E OBJETIVOS

O presente estudo objetiva apresentar reflexões acerca do plano de negócios para a visitação pública do Parque Estadual do Itacolomi, encomendado pela Fundação Educativa de Rádio e Televisão de Ouro Preto-FEOP, elaborado pelos autores entre o período de março e junho de 2007. Para apresentação deste artigo, algumas das informações da época foram atualizadas sem, contudo, alterar as principais diretrizes e conclusões do trabalho original. Durante o estudo, os autores tiveram acesso aos relatórios de visitação do Parque, ao plano de manejo da unidade, assim como outros documentos pertinentes. Com base na análise destes dados, foi identificado o perfil dos visitantes do Parque, apontando os estudantes como seu maior público. Assim, foi realizada uma pesquisa de demanda com os grupos escolares que freqüentam o centro histórico de Ouro Preto, nos museus e Igrejas, a fim de mensurar o mercado potencial do Parque para este segmento. Foram entrevistadas ao todo 32 escolas neste período, seguindo um questionário semi-estruturado de onze perguntas objetivas e discursivas.

Foi também realizado um estudo comparativo com outras unidades de conservação (*benchmarking*), identificando os principais concorrentes do Parque Itacolomi e os produtos similares oferecidos pelos mesmos. O trabalho teve como premissa buscar a sustentabilidade econômica da visitação pública, respeitando as diretrizes do plano de manejo. Este plano de negócio, por motivos diversos, não chegou a ser colocado em prática pela fundação gestora do Parque, mas sua elaboração motivou os autores a levantarem a discussão apresentada neste artigo.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O Parque Estadual do Itacolomi encontra-se inserido nos municípios de Ouro Preto e Mariana, região de grande importância econômica e política na fase da mineração brasileira a partir do século XVII (BOXER, 2000). O Pico do Itacolomi (Figura 1), por sua elevação e destaque, era um marco referencial para os bandei-

rantes que vinham em busca do precioso mineral. O ouro de aluvião, descrito pelo padre jesuíta André João Antonil em 1711, era facilmente encontrado no leito dos córregos e a notícia de sua quantidade expressiva despertou o interesse de multidões. Graças ao próspero período de mineração, foi possível o desenvolvimento das antigas Vila Rica (Ouro Preto) e Vila do Carmo (Mariana), a primeira tornando-se a capital da Província e uma das principais cidades do Brasil colônia durante o século XVIII, estimada possuir cerca de 80.000 habitantes por volta de 1742 (VASCONCELLOS apud ANDRIOLO, 1999).

Figura 1 - Vista do Pico do Itacolomi a partir da cidade de Ouro Preto (Foto: Guilherme Fortes D. C. Varajão).

A ostentação da opulência deste período se deu nas mais grandiosas obras do barroco brasileiro, na construção de grandes casarões e igrejas dotados de beleza inigualável e com uma grande riqueza de detalhes. Entretanto, a conseqüente escassez do ouro determinou o declínio de tal período, descrito por muitos naturalistas e viajantes do século XVIII, como John Mawe (1809), Saint Hilaire (1816), Spix & Martius (1817) e Richard Burton (1867). Tal crise foi agravada com a mudança da capital do estado em 1897, para Belo Horizonte, o que representou uma perda de cerca de 45% de sua população, estagnando-a no tempo (MENECONI, 1999).

Se por um lado estes acontecimentos foram negativos para o desenvolvimento da cidade e para seus moradores, por outro, foi o que permitiu a conservação de suas feições originais, mantendo seu traçado urbano, casario e edificações de valor histórico-cultural. Em 1933, a cidade é decretada Monumento Nacional, sendo inscrita em 1938 no Livro de Tombo do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, SPHAN. Em 1980, a cidade foi reconhecida como Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO, possuindo o mais importante conjunto arquitetônico barroco do País.

Nos dias atuais, Ouro Preto é um importante destino turístico recebendo um expressivo fluxo de visitantes. O Festival de Inverno, que acontece em julho promovido pela Universidade Federal de Ouro Preto, recebe em média 240.000 mil visitantes. Mensalmente, Ouro Preto recebe 150 ônibus fretados, o que gera mais de 100.000 visitantes/ano. Durante o segundo semestre, alcança 330 ônibus por mês. Esses ônibus são o principal meio de transporte utili-

zado pelos estudantes que visitam a cidade de Ouro Preto, constituindo um significativo mercado. Outro dado obtido diz respeito à ocupação hoteleira e o número de leitos disponíveis na cidade, que aponta para aproximadamente 400.000 visitantes por ano (FERREIRA, 2007).

Apesar do ecoturismo não ser o principal segmento de turismo para esta cidade, o mesmo tem grande potencial para se desenvolver considerando os diversos atrativos existentes no Parque do Itacolomi e em seu entorno. Segundo Dickey e Higham (2005), os serviços de ecoturismo têm uma maior tendência de se desenvolverem em destinos que já apresentam fluxo turístico, oferta de serviços e de infra-estrutura específicas para os visitantes. Sendo assim, percebe-se que Ouro Preto e Mariana possuem um grande mercado suscetível de ser concretizado.

3.1 O Parque Estadual do Itacolomi

O Parque Estadual do Itacolomi é uma unidade de conservação, criada por meio da Lei estadual nº 4.495 em 1967, possuindo 6.000,25 hectares (IEF, 2007). As unidades de conservação têm sua regulamentação baseada na lei 9.985 de 18 de julho de 2000 chamada também de SNUC (Sistema Nacional de Unidades de Conservação). O Parque foi aberto à visitação pública em maio de 2004, sob a gestão da FEOP, uma parceria com o IEF que durou até março de 2009.

Após este período, a Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ouro Preto-ADOP assumiu a gestão do uso público por apenas oito meses, até novembro de 2009. Atualmente, através de mecanismos de compensação ambiental da empresa SAMARCO, os funcionários da empresa terceirizada Incorpore são responsáveis pelo programa de visitação do parque em conjunto com a administração do IEF.

O Parque do Itacolomi está localizado entre as cidades de Ouro Preto e Mariana, à aproximadamente 100 quilômetros ao sudeste da capital mineira, Belo Horizonte. O acesso à sua portaria principal é realizado através da rodovia do Contorno (BR 356), próximo à Santa Casa de Misericórdia de Ouro Preto (Figura 2).

De acordo com a classificação de Koppen, o clima da região encontra-se no domínio do clima subtropical de altitude (CWb), que é caracterizado por apresentar duas estações bem definidas, um período seco no inverno, entre os meses de maio a agosto, e outro úmido, no verão, entre os meses de novembro a fevereiro (JOHNSON, 1962). A temperatura média anual varia entre 17-19°C, com mínima a 5°C e máxima a 30°C.

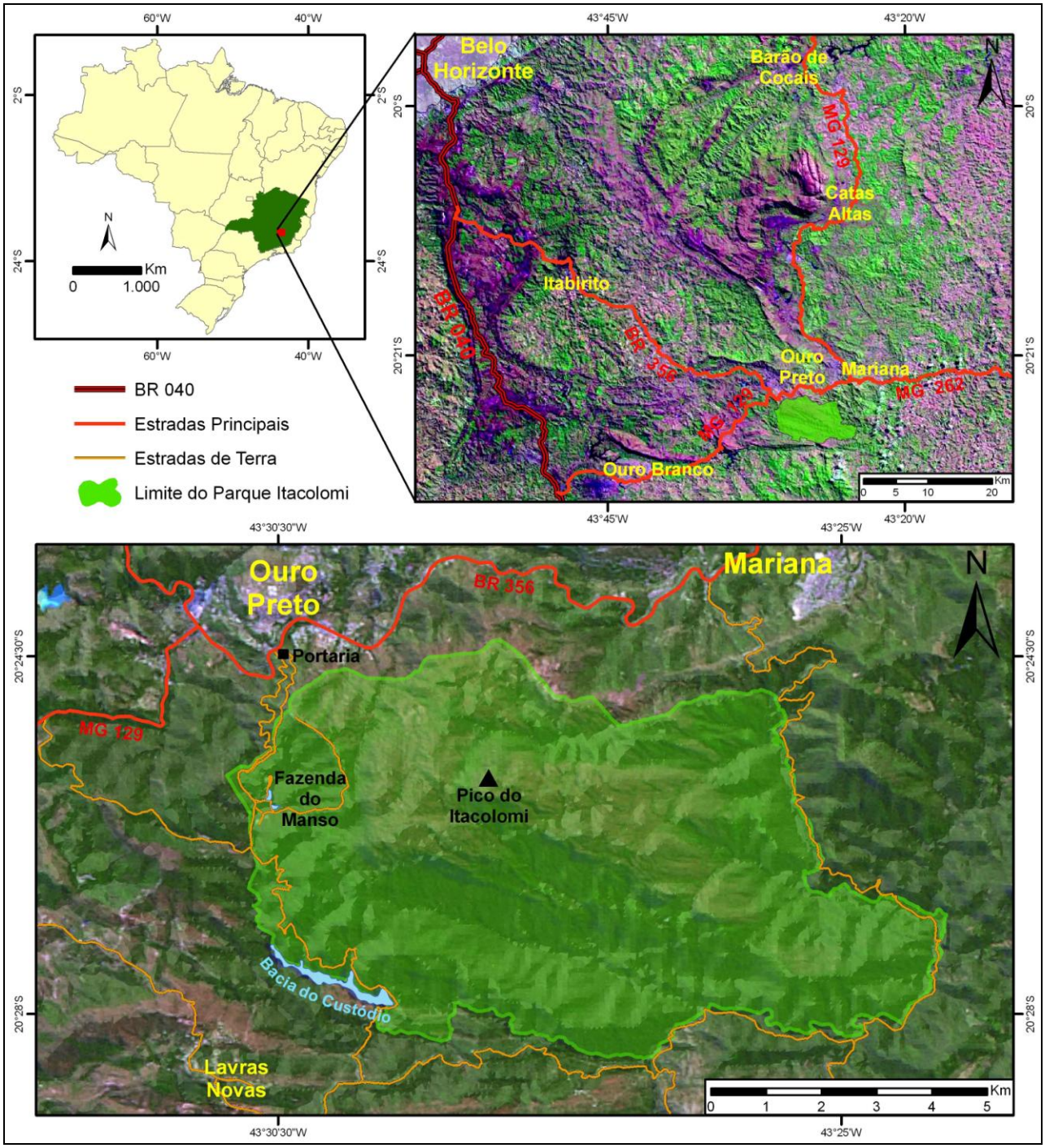

Figura 2 – Mapa de localização do Parque Estadual do Itacolomi. Datum: WGS 84
Base Cartográfica: Imagem Landsat TM 2007 – Composição Pleasing; MIRANDA e COUTINHO, 2004; LOBATO et al, 2005; GEOMINAS, 1998. Cartografia: Guilherme Fortes D. C. Varajão

Na região de estudo são encontrados os biomas de transição entre Floresta Atlântica e Cerrado. Dentre as diversas tipologias florestais que ocorrem nesses biomas, a principal identificada na região é a Floresta Estacional Semidecidual. De acordo com Veloso et al. (1991) essa formação apresenta diferença das formações ombrófilas devido à porcentagem de árvores (entre 20 e 50%), que apresentam perda de suas folhas na estação seca. As espécies vegetais muito comuns nesta formação são: cedro (Cedrela fissilis); jatobá (Hymenaea sp.); jacarandá

(Machaerium sp.); vinhático (Platymenia foliosa); angico (Parapiptadenia sp.), jequitibá (Cariniana sp.), ipês (Tabebuia spp.), Gonçalo Alves (Astronium fraxinifolium) e sapucaia (Lecythis pisonis). As vegetações mais densas, como mata de galeria de maior porte, ocorrem nos vales e nas drenagens. Nas partes mais elevadas desta região, acima de 1400 metros, ocorrem os Campos Rupestres ou Campos de Altitude, constituídos por uma vegetação rasteira, predominantemente formada por gramíneas, canela de ema (Vellozia squamata), dentre diversas espécies ameaçadas (IEF, 2007).

Mais do que seu principal atrativo, o Pico do Itacolomi é o símbolo do Parque, atingindo 1.762 m de altitude, pode ser contemplado de diversos pontos da cidade de Ouro Preto (Figura 1). Ponto culminante da porção sul do Quadrilátero Ferrífero, em seu conjunto, constitui um relevo residual formado por rochas resistentes à erosão (quartzitos) mergulhando (inclinadas) para leste, de modo a condicionar estruturalmente a morfologia (Hogback). Segundo o plano de manejo da unidade, "é local que desperta interesse de pesquisadores e o resgate histórico da região, motivos que contribuíram para a criação do Parque Estadual do Itacolomi."

O Parque é rico em recursos hídricos, com diversas nascentes em sua área. Em sua porção sudoeste, situa-se a Bacia do Custódio, represa de grande beleza cênica apreciada pelos visitantes como área de lazer e propícia para banho (Figura 3).

Na região da Serrinha, porção leste do Parque, o córrego Belchior apresenta diversas quedas d'água que formam poços propícios para banho. Tal área é muito utilizada pela comunidade residente próxima à área, em Passagem de Mariana, mas não é integrante da visitação pública atual da unidade. O plano de manejo (2007) prevê a implementação de uma portaria para esta região, que possibilitará a sua visitação controlada.

Figura 3 - Vista da Bacia do Custódio (Foto: Guilherme Fortes D. C. Varajão)

Os atrativos histórico-culturais se concentram principalmente na Fazenda do Manso, área turística delimitada pelo plano de manejo (2007) como "uso intensivo", que permite uma maior visitação, sendo o local que concentra toda infra-estrutura de suporte, como restaurante, área de camping, alojamentos e centro de visitantes.

A Casa Bandeirista (Figura 4) foi construída por Domingos Bueno, 2º guarda-mor da Capitania de Minas Gerais, entre os anos de 1706 e 1708. Tal construção serviu como local de cobrança de impostos sobre a circulação de mercadorias e a quinta parte do ouro, assim como para a vigilância das minas (DIPUC, 2004). Posteriormente a este período, em 1932, José Salles de Andrade, iniciou o cultivo de plantas de chá, sendo parte da sua produção exportada para a Alemanha. A fábrica funcionou até a década de 1950. Diversas estruturas desta época foram aproveitadas pela administração do Parque, sendo o antigo galpão para secagem do chá transformado em centro de visitantes e as casas dos trabalhadores em alojamentos. O antigo maquinário para processar o chá, parte do "Museu do Chá", assim como a Capela São José, são atualmente atrativos para a visitação.

Figura 4 - Casa Bandeirista, construída entre 1706 e 1708 (Foto: Guilherme Fortes D. C. Varajão)

Ainda nesta área da Fazenda do Manso, existem 3 curtas trilhas interpretativas (Trilha do Forno, Trilha da Capela e Trilha da Lagoa), de no máximo 1,5 quilômetros cada, nas quais os monitores do Parque conduzem os visitantes trabalhando conceitos de educação ambiental.

Ademais dos atrativos apresentados, o plano de negócio visa orientar importantes atrativos que poderiam ser consolidados, além do público alvo para cada um.

4 O PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios tem como base o estudo de viabilidade econômica, desenvolvido entre março e junho de 2007, encomendado pela Fundação Educativa de Rádio e Televisão de Ouro Preto-FEOP, tendo como objetivo principal discutir a visitação pública na unidade. Para o SEBRAE (2009) o plano de negócio é o melhor instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. O plano de negócio nada mais é que uma descrição do planejamento da empresa de A a Z, desde a missão até o balanço dos índices financeiros. É nesse projeto que ele deve descrever a missão, objetivos, processo operacional, plano de marketing e plano financeiro para viabilizar seu negócio. Para tanto, foi feito um levantamento do perfil do visitante do PEIT e de outras unidades para traçar o público-alvo dos futuros produtos e serviços a serem ofertados pelo Parque, e também orientar o marketing da unidade. Com base nesse perfil, foram desenvolvidos alguns projetos para esse público, de forma a aumentar a visitação do Parque, respeitando as diretrizes do plano de manejo. Foi incluída na proposta a reorganização da administração da visitação, tornando mais flexível o corpo de funcionários e diminuindo os custos fixos da empresa gestora. Vencido esta etapa, foram construídos três cenários, um pessimista, um otimista e um intermediário, tendo como principal variável o número de visitantes e o número de grupos escolares. De forma sucinta, a viabilidade econômica do projeto só é atingida no cenário otimista.

Por se tratar de um projeto que exige investimentos com retorno incerto, o modelo de terceirização deve ser o modelo de concessão, regido pela lei nº 9.790 que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público-OSCIP. Entende-se por concessão os serviços pelos quais o poder concedente, mediante licitação, delega sua prestação à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstrem capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco por prazo determinado (ROCKTAESCHEL, 2005). A atual gestora de uso público da unidade, a Incorpore, recebe verbas repassadas pelo IEF oriunda da compensação ambiental de empresas da região.

A estrutura administrativa proposta pelo plano de negócios, para funcionar, depende do estreito vínculo com a comunidade do entorno. Para os índices de visitação pública que serão apresentadas adiante, sugerimos um necessário de apenas 5 funcionários: Gestor de Unidade, Gestor de Visitantes, Gestor de Relacionamentos e 3 Monitores. Cargos flexíveis que podem se substituir em algumas funções para os dias de folga de alguns funcionários. Além dos mesmos, o vínculo com instituições de ensino garantirão ao menos 2 estagiários, além de implantar grupos de pesquisas com o objeto de estudo sendo o Parque Itacolomi. Tal parceria, além de contribuir para a formação dos alunos, serve

como serviço qualificado para o Parque e pode apresentar promissores retornos de pesquisas científicas que ajudariam na gestão e conservação da unidade.

Sendo as unidades de conservação um bem público, toda a sociedade deveria ser responsável por mantê-la e fiscalizá-la. Para tanto, as parcerias com a sociedade são imprescindíveis para que a unidade alcance seus objetivos. Essa aliança permitirá que ela se sinta proprietária, beneficiária e, portanto, solidária com esse tipo de bem. Com o intuito de envolver as comunidades do entorno do Parque e diminuir o custo fixo da gestão da visitação pública, deverá ser incentivada a criação de uma Associação de Condutores do Parque Estadual Itacolomi. Esse tipo de associação já existe em diversos lugares como, por exemplo, no Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros, onde só é permitida a visita com acompanhamento de um guia credenciado pelas Associações: ACVCV- Associação dos Condutores de Visitantes da Chapada dos Veadeiros ou SERVITUR - Associação de Prestadores de Serviços em Ecoturismo. No Parque Nacional Itatiaia-PNI (Rio de Janeiro) existe uma associação, mas não é obrigatória sua contratação, assim como em outras unidades de conservação.

Associações de Montanhismo auxiliariam no desenvolvimento de ações no que tange às atividades de montanha. Esse tipo de parceria com federações de determinados esportes já acontece no PNI e PNSO com a Federação de Montanhismo do Estado do Rio de Janeiro (FEMERJ) e do Estado de São Paulo (FEMESP), além do Corpo de Socorro em Montanha (COSMO) no Parque Estadual Marumbi-PR. Essa parceria visa regulamentar e fiscalizar o montanhismo dentro do Parque e até mesmo no seu entorno. Tal parceria é fundamental para a formação de um Grupo Voluntário de Busca e Resgate, de grande importância para a unidade de conservação.

A parceria com Associações de Artesãos podem significar um incremento tanto na renda do Parque, com a venda de produtos alusivos ao mesmo, assim como pode beneficiar as comunidades do entorno, com a venda de suas criações. Além das associações supracitadas, é interessante para os gestores do Parque estreitarem os vínculos com o *trade* turístico da cidade, principalmente restaurantes e meios de hospedagem.

4.1 Visitação e Perfil do Público

Tendo como base as taxas de visitação de outras unidades de conservação, percebe-se que o Parque do Itacolomi é pouco freqüentado (Figura 5). Em um período de dois anos e dois meses (março de 2004 a junho de 2006), o PEIT recebeu apenas 8.654 visitantes, sendo que até 2005 havia arrecadado uma quantia bruta de apenas R$ 32.062,50 com os ingressos de visitantes (IEF, 2007).

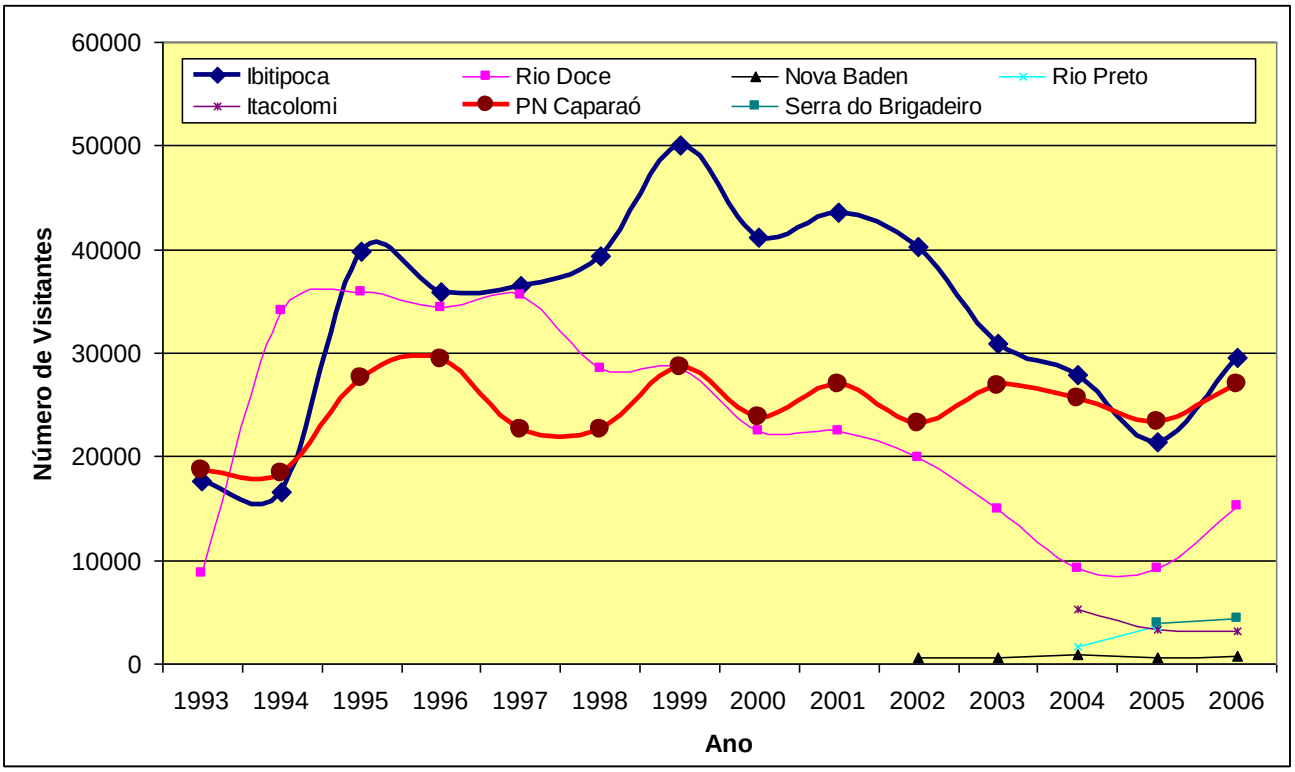

Figura 5 - Visitação anual nos Parques estaduais abertos e no Parque Nacional do Caparaó no período de 1993 a 2006. Fonte: Plano de Manejo (IEF, 2007)

Baseando-se nos relatórios de visitação do Parque Estadual do Itacolomi, entre os períodos junho e agosto de 2006, apontamos a seguir os principais dados que definem o público da unidade.

A maior parte dos visitantes é do sexo feminino, totalizando 66%. O público do Parque é essencialmente jovem, com 51% de idade inferior a 20 anos e mais 20% com idade entre 21 e 30 anos. Isto significa que 71% dos visitantes deste período analisado têm menos de 30 anos. Por conseqüência, analisando a ocupação dos visitantes, percebe-se que 44% são estudantes.

Em relação ao local de residência do público, a maior parte dos visitantes é do interior do Estado de Minas Gerais com 56%, e 15% provêm de Belo Horizonte. Agrupando-se os visitantes de outros estados, representam ao todo 22%. A comunidade do entorno do Parque, Ouro Preto e Mariana, totalizou apenas 7% da visitação. Estes dados são apresentados na figura 6.

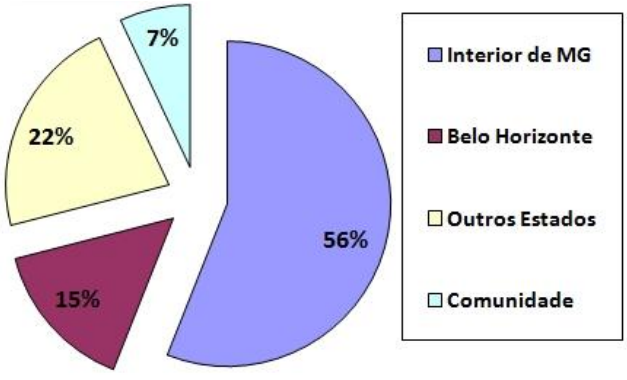

Figura 6 - Gráfico do Local de Residência do Visitante do Parque Itacolomi (Fonte: Relatório de Visitação (IEF, 2006)

É necessário ressaltar que a baixa visitação da comunidade do entorno reflete algumas das tensões existentes com o Parque, apontadas pelo plano de manejo (IEF, 2007). Dentre algumas, frisa-se que existe uma elevada visitação clandestina através de trilhas não oficiais. Além da clandestinidade, a recente abertura do Parque ao público em 2004, implicou na cobrança de taxas de visitação (mesmo reduzidas) a pessoas que estavam habituadas a freqüentarem o Parque sem ônus, causando aversão ao mesmo. Na atual gestão, com a abertura de área para banho, a visitação da comunidade do entorno tem aumentado.

4.2 Características Semelhantes a Outros Parques (Benchmarking)

Como estudo comparativo entre os atrativos e oferta de serviços de outras unidades de conservação com o Parque do Itacolomi, o plano de negócio traçou um paralelo entre os Parques Nacionais Serra dos Órgãos-RJ, Itatiaia-RJ, Cipó-MG e Caparaó-MG/ES, assim como os Parques Estaduais de Minas Gerais de maior visitação, como o Ibitipoca e o Rio Doce. Tal análise objetiva identificar os principais fatores que justificam suas elevadas taxas de visitação, confrontando-os com a realidade do Parque Estadual do Itacolomi.

Foi identificado, dentre os atrativos de cada unidade de conservação, que os principais atrativos que motivam a sua visitação são, de forma sucinta, as trilhas com dificuldade média/alta que levam até o ponto culminante da região e os atrativos que possibilitam banhos, como as cachoeiras e lagoas.

Contrapondo com a realidade do PEIT, identificamos que este possui trilhas que levam ao seu ponto culminante, o Pico do Itacolomi (Figura 1). Neste sentido, guardadas as proporções e apelos, assim como o Parque Nacional do Caparaó tem trilhas para o Pico da Bandeira, o Parque Nacional da Serra dos Órgãos tem a trilha para a Pedra do Sino, o Parque Nacional do Itatiaia tem a trilha para as Agulhas Negras e o Parque Estadual do Ibitipoca a trilha do Pico do Peão, o Parque Estadual do Itacolomi deve buscar meios de regularizar a visita ao seu atrativo, que na época deste estudo e destes dados de visitação não era operado. Atualmente, na gestão da Incorpore, a visita ao Pico do Itacolomi requer o acompanhamento de monitores e ainda sofre muita clandestinidade.

Um atrativo de grande apelo das unidades são as travessias, que envolvem caminhadas de dois ou mais dias com acampamento. As travessias Petrôpolis-Teresópolis no PARNASO, Ruy Braga e a Serra Negra no PNI são muito reconhecidas entre montanhistas. Para este público, o PEIT poderia implantar a travessia da Serrinha até o distrito de Lavras Novas, passando pelo Pico do Itacolomi e pela área chamada de "Sertão" (Figura 7), podendo ser feita em dois dias com acampamento na Fazenda do Manso (sede). Entretanto, tal proposta ainda depende da construção de uma portaria na região da Serrinha, prevista no plano de manejo do Parque (2007).

Os atrativos que envolvem água e permitem o banho são extremamente apelativos nas unidades. No Parque Nacional da Serra do Cipó, as cachoeiras são os atrativos mais procurados. Os Parques Nacionais Serra dos Órgão, Itatiaia e Caparaó, em suas partes baixas, também apresentam cachoeiras. O 'circuito das águas' do Parque Estadual do Ibitipoca é um roteiro consolidado desta unidade. Podemos citar também o Parque Estadual do Rio Doce, com seus lagos propícios para banhos e pesca. Neste sentido de análise, o Parque do Itacolomi possui as lagoas na Fazenda do Manso próximas à área de camping, do restaurante e área de churrasco (muito similar ao Rio Doce), a Bacia do Custódio e algumas pequenas cachoeiras na região da Serrinha. Vale ressaltar que na época do estudo e das taxas de visitação, alguns destes atrativos não estavam operacionais, justificando mais uma vez a baixa visitação e o grande potencial de desenvolvimento que o Parque possui.

Figura 7 - Região conhecida como "Sertão", situada entre o Pico do Itacolomi e a Serrinha, por onde percorreria a travessia proposta (Foto: Guilherme Fortes D. C. Varajão)

O Parque Estadual do Itacolomi ainda apresenta notáveis condições para o desenvolvimento da escalada, principalmente da modalidade "escalada esportiva", na qual as vias são mais curtas e de dificuldade mais elevadas (FARIA, 2006). Tal atividade é muito observada no entorno do Parque Nacional da Serra do Cipó e dentro dos Parques Nacionais da Serra dos Órgãos e Itatiaia. O Pico do Itacolomi possui diversas vias de escalada, sendo a primeira delas conquistada em 1974 (MARIANO e MELO JÚNIOR, 1999). Entretanto, tal prática não está prevista pela atual gestora da visitação pública.

4.3 Segmentação de Mercado – Enfoque no Turismo Pedagógico

Conforme supracitado, os relatórios de visitação apontam claramente os estudantes como o principal público freqüentador da unidade.

Considerando que a visitação dos grupos escolares acontece, em geral, durante a semana, período de menor movimento no Parque, o enfoque neste público pode garantir um maior fluxo regular de visitantes ao longo do ano. Tendo isto em vista, o plano de negócios teve um enfoque específico neste público, visando oferecer produtos diferenciados.

Por ser uma unidade de conservação na categoria de Proteção Integral, disposta pelo SNUC, a mesma não deverá restringir seu uso a determinado público, como por exemplo, receber somente visitas de grupos escolares pré-agendadas. Contudo, seriam focadas atenções específicas nesse grupo, pois acredita-se que ele poderia contribuir bastante para se atingir o ponto de equilíbrio financeiro. Portanto, a grande maioria de ações estudadas visa esse público, mas não se restringe a somente ele.

Em pesquisa realizada com 32 escolas no centro histórico de Ouro Preto, que não chegaram a visitar o Parque do Itacolomi, percebeu-se que a maioria delas (81%) estaria disposta a pernoitar no Parque caso houvesse infra-estrutura. Neste caso, o Parque possui 5 alojamentos, com capacidade para mais de 40 pessoas, além da área de camping. Nota-se também que para 78% dos casos a organização da viagem é feita pelo próprio professor ou pela escola, contra apenas 19% que utilizam alguma agência. A não inclusão do Parque Itacolomi em seus roteiros foi, por muitos, atribuída à falta de conhecimento ou informação.

Como estratégia, sugere-se, portanto, a preparação de um material informativo/ promocional a ser enviado para as principais escolas/cidades que visitaram Ouro Preto. Esse é um trabalho contínuo a ser desenvolvido em parceria com a Casa dos Contos ou outro museu de Ouro Preto para obtenção dos dados das escolas visitantes. Posteriormente, o funcionário "gestor de relações" desenvolveria um trabalho de corpo-a-corpo junto a essas escolas, realizando visitas e palestras a fim de gerar uma demanda para o Parque. Soma-se também um trabalho de construção de "aulas" sob demanda, onde após apresentar o Parque para os professores/diretores, o gestor de relações institucionais irá construir junto com o corpo docente aulas específicas, de acordo com o conteúdo trabalhado com o professor naquele momento. Conceitos de geografia, química, biologia, história e física poderão ser trabalhados em sala de aula e observados na prática durante as visitas ao Parque do Itacolomi, tendo em vista que os principais fatores motivadores das escolas às visitas de campo são de vivenciar conteúdos aprendidos em aulas expositivas.

Assim, o Parque Itacolomi que já possui um programa de visitação guiada com monitores e estagiários, trabalhando conceitos de educação e interpretação ambiental, ampliaria ainda mais suas atividades voltando-se para as escolas. Para tanto, a parceria com instituições de ensino, como a UFOP, poderão auxiliar na consecução desse objetivo.

4.4 Produtos Específicos a Serem Trabalhados

Os produtos e serviços possuem, de uma maneira geral, um ciclo de vida composto de criação, desenvolvimento, maturação e morte (KOTLER, 2000). Pode-se fazer um paralelo com as unidades de conservação que sofrem ciclos de grande procura alternados com ostracismo quase total, conforme apresentado na figura 5. Notam-se picos de consumo proporcionados por exposição voluntária ou não, na mídia local e nacional. Sendo assim, é preciso pensar em serviços que "renovem" o Parque, fazendo com que as pessoas retornem à unidade, visitando-a mais de uma vez. Apesar das limitações, necessárias à conservação do Parque, pode-se desenvolver exposições itinerantes dentro do Parque, concurso de pintura e fotografia, programas de lazer com técnicas de controle e motivação de grupos de visitantes (PROJETO DOCES MATAS, 2002), entre outros. Contudo, essas atividades devem estar alinhadas ao propósito do Parque, buscando a preservação da unidade.

As principais trilhas do Parque devem ser passíveis de serem feitas de modo auto-guiado, de forma que a contratação de um monitor ou guia da Associação de Guias do Parque seja opcional. Tal iniciativa permite que os custos de uma visitação inteiramente guiada não sejam repassados ao visitante, podendo ser de escolha do mesmo. Sendo assim, é fundamental que trilhas como a do Pico do Itacolomi e Bacia do Custódio sejam auto-guiadas, assim como a travessia sugerida anteriormente. Tais procedimentos são espelháveis em outras unidades, como o Parque Nacional Serra dos Órgãos.

Visando ainda o Turismo Pedagógico, o Parque tem condições de implementar programas de acampamentos para jovens e de colônia de férias, representando um mercado promissor. Tendo em vista os gastos médios de visitantes nas lojas de souvenirs em Ouro Preto e, por exemplo, no Parque Nacional Foz do Iguaçú (ABRACHES, 2009), o incentivo de produtos feitos pela comunidade do entorno para sua comercialização nas dependências do Parque, pode significar uma entrada maior de receitas.

Conforme foi observado nas pesquisas, muitos visitantes de Ouro Preto desconhecem os serviços específicos oferecidos pelo Parque do Itacolomi. Assim, propõe-se a implementação de um pequeno posto de informações no centro histórico de Ouro Preto, por exemplo, na Casa de Turismo e Cultura da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), localizada na Praça Tiradentes. Tal iniciativa será estratégica e poderá aumentar o fluxo de visitantes do Parque.

4.5 Taxa de Visitação – Em Busca da Sustentabilidade Econômica

A definição do preço a ser cobrado pelos serviços prestados dentro de uma unidade de conservação é um dos fatores mais controversos dentro desse plano. Em princípio poderia se partir pelos custos totais da prestação de serviços dividido pela previsão de demanda. Assim procedendo, teríamos um enfoque baseado nos

custos, que produziria uma taxa de visitação em torno de R$ 15,00 por pessoa. (R$ 26.679 – custo / 1.814-visitantes). Entretanto pensando nos serviços oferecidos para os diferentes públicos que irão freqüentar o Parque, esse valor poderá espantar famílias mais numerosas, caminhantes, entre outros públicos que não têm condições econômicas de arcar com esta taxa.

Salientamos que existem Parques que nos finais de semana de feriados prolongados praticam este preço, como o Parque Estadual do Ibitipoca e o Parque Nacional Foz do Iguaçu. Limita-se a pressão de demanda sobre o Parque formando barreiras econômicas para os visitantes de menores condições financeiras. Pode-se imaginar também uma situação hipotética, na qual uma família de 5 pessoas que deseje visitar o Parque por um fim de semana (2 dias) tendo que, para isso, desembolsar R$ 150,00, fora os gastos com transporte, hospedagem e alimentação.

Calcular o preço tendo somente como base os custos torna-se, então, desinteressante para a unidade e para a democratização de seu usufruto, principalmente quando se compara com outros Parques e outros serviços que seriam concorrentes diretos do PEIT. Em Ouro Preto-MG, os museus cobram na faixa de R$ 3,00 por pessoa e o Trem Turístico da Vale, que liga Ouro Preto a Mariana, R$ 18,00 por pessoa, sendo fortes concorrentes.

Sendo assim, optou-se para este plano de negócio adotar preços diferenciados para cada serviço oferecido. A estratégia adotada será a de "valor bom", que tenta aliar o menor preço possível à uma qualidade média, ou seja, o preço trabalhado não será aquele que trará o maior retorno financeiro para o Parque, mas um preço que permita conciliar receita, despesa e qualidade dos serviços.

Percebe-se que o público alvo definido nas etapas anteriores é bastante sensível à questão de preço, sendo o aspecto econômico muitas vezes considerado o fator de maior influência na decisão de compra. Portanto, o gestor da unidade deverá acompanhar a sensibilidade da demanda aos preços praticados, realizando eventuais ajustes conforme irão variar o número de visitantes e o seu perfil, considerando que alguns visitantes pagam meia entrada.

A taxa de visitação sugerida seria de R$ 7,00, com 50% de desconto para estudantes, crianças com até 8 anos e pessoas acima de 60 anos (crianças abaixo de 3 anos serão isentas). Para o uso do camping, seria cobrado uma taxa de R$ 10,00 além da taxa de entrada.

Tais valores seriam compensados pelos serviços diferenciados oferecidos para os grupos escolares, com preços mais elevados. A taxa de grupo com pernoite no alojamento seria de R$ 36,50 por pessoa e de R$ 25,00 sem pernoite. Tais valores podem parecer elevados, mas, se forem consideradas as médias das tarifas hoteleiras de Ouro Preto, hospedar-se no Parque do Itacolomi pode vir a ser uma grande vantagem. Também não exclui a possibilidade de escolas visitarem o Parque como simples visitantes,

pagando as tarifas comuns, mas sem receberem os serviços diferenciados ofertados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletir sobre uso público em Unidades de Conservação é, antes de tudo, pensar sobre processos antagônicos como exclusão e inclusão, controle e liberdade, direitos e deveres, custo e benefício. Neste sentido, espera-se que este trabalho possa ter contribuído para levantar mais questões sobre uso público em Parques, ao mesmo tempo em que aponta certos caminhos e posições que devem ser tomadas.

De acordo com este estudo, percebe-se que a sustentabilidade econômica dos Parques Nacionais e seus congêneres não será atingida simplesmente aumentando o valor da taxa de visitação. Para que isso aconteça, e os autores acreditam que não é tarefa fácil, os gestores deverão ser criativos e inovadores, desenvolvendo novos produtos e serviços que possam agregar valor à visitação. Contudo, compartilhamos da idéia que os Parques devem, antes de qualquer coisa, ser espaços públicos, inseridos na dinâmica local, valorizados e reconhecidos como importante elemento geográfico, reserva de fauna e flora, sendo de suma importância participar da sua conservação.

Desde seu início, a gestão do uso público do Parque do Itacolomi se deu mediante uma parcerias, com diversas instituições. Tal acordo tem permitido que o Parque apresente serviços diferenciados, enfocando públicos distintos ao mesmo tempo em que promove uma experiência única na visitação de uma unidade de conservação. É importante frisar que alguns atrativos, como o banho na lagoa, que na época deste estudo e, portanto, no período das taxas de visitação apresentadas, não estavam incluídos no plano de visitação. Assim, percebe-se na atualidade um aumento considerável na visitação do Parque do Itacolomi. Entretanto, a atual estrutura gestora, diferente da apresentada no estudo do plano de negócio, encontra-se muito distante da sustentabilidade econômica. Se na análise aqui exposta, com a estrutura enxuta sugerida, a sustentabilidade econômica é apenas alcançada no quadro otimista de visitação, a atual gestão da Incorpore, assim como foi a gestão da FEOP e da ADOP, é fortemente dependente do repasse de verbas do IEF, oriundas de compensações ambientais de empresas da região.

Como apontado no estudo, existem alternativas que podem minimizar os custos operacionais do uso público dos Parques, ao mesmo tempo em que eles podem se tornar interessantes do ponto de vista econômico. A melhoria da gestão do uso público pode ser alcançada através do desenvolvimento de PPP´s verdes ou utilização de recursos oriundos de compensação de danos ambientais, mas não são necessariamente as melhores alternativas e, muito menos, excluem outras formas possíveis.

Sendo assim, é necessário o constante estudo e monitoramento dos planos de gestão desenvolvidos, buscando sempre a maximização dos benefícios à comunidade do entorno, a democratização do usufruto do Parque e o aprimo-

ramento da experiência dos visitantes, aliados à preservação ambiental da unidade de conservação.

A dificuldade de se alcançar, com uma considerável margem de segurança, a sustentabilidade econômica da visitação pública, tendo como base as taxas de visitação do Parque e da cidade de Ouro Preto, bem como no crescimento do ecoturismo, nos remete a algumas questões tais como:

- É realmente necessário que o Parque seja viável economicamente?
- Existem mecanismos para recompor ou subsidiar esse processo, sejam eles oriundos de compensação ambiental ou de outras formas?
- Os modelos de PPP são de fato interessantes para a melhoria da gestão do uso público nas UC's?

A resposta para tais questões não é única, e o modelo utilizado por algumas UC's não é obrigatoriamente o melhor para outras. Destarte, podemos considerar que, como todo plano de negócio, este é incompleto e serve apenas como norte de trabalho, devendo sempre ser (re)visto e atualizado para que a unidade possa atingir os princípios norteadores do seu projeto de criação, acreditados serem essenciais para o efetivo desenvolvimento das comunidades do entorno e sociedade em geral.

AGRADECIMENTOS

À administração do Parque Estadual do Itacolomi, por gentilmente ceder todo o material citado e facilitar a execução deste estudo.

À Fundação Educativa de Rádio e Televisão de Ouro Preto (FEOP) e à toda a equipe que participou da elaboração do Plano de Negócio para o uso público do Parque do Itacolomi: Dalton Bruno A. Santos, Joice Yukari Nishime, Marina Moreno Putini, Mariana Bolzan, Lígia Salermo e Lígia Vidal.

REFERÊNCIAS

ABRACHES, S. **Parque Profissional.** Disponível em: <http://www.oeco.com.br/todos-os-colunistas/35-sergio-abranches/16461-oeco_11390>. Acesso em 17 out. 2009.

ABRUCIO, F. L. Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

ANDRIOLO, A. **Ouro Preto, 1879 – 1973: a construção social de uma cidade histórica turística**. 1999. Dissertação (Mestrado em Estruturas Ambientais Urbanas) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - Universidade de São Paulo, 1999.

ANTONIL, A. J. **Cultura e opulência do Brasil**. 3ª ed. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: USP, 1982. (Reconquista do Brasil; nova série; v.70).

AVRITZER, L. Sociedade Civil e participação no Brasil democrático. In: MELO, C. R.; SAÉZ, M. A. (Org). **A Democracia Brasileira**: balanço e perspectivas para o século 21. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

BOXER, C. R. **A idade de ouro do Brasil**: dores de crescimento de uma sociedade colonial. Tradução Nair de Lacerda. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

BRASIL. **Lei Nº 11.284, de 2 de março de 2006**. Dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável; institui, na estrutura do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro - SFB; cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal – FNDF, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/lei/L11284.htm>. Acesso em 17 out. 2009.

_____. **Lei Federal 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/LEIS/L9790.htm>. Acesso em 17 out. 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

BURTON, R. F. (1821 – 1890). **Viagem do Rio de Janeiro a Morro Velho**. Trad. David Jardim Júnior. Brasília: Senado Federal Conselho Editorial, 2001.

CKAGNAZAROFF, I. B. **Reforma da Gestão do Setor Público**: Impactos da Implementação de Novas Tecnologias Organizacionais. Belo Horizonte: CEPEAD (Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração), 1997.

COSMO - Corpo de Socorro em Montanha. Disponível em: <http://sites.google.com/a/cosmo.org.br/cosmo>. Acesso em 17 out. 2009.

DICKEY, A.; HIGHAM, J. E. S. A Spatial Analysis of Commercial Ecotourism Businesses in New Zealand: A c 1999 Benchmarking Exercise Using GIS', **Tourism Geographies**, 7:4, p. 373 — 388, 2005.

DINIZ, E.; BOSCHI, R. R. **A Difícil Rota do Desenvolvimento**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

FEMERJ - Federação de Montanhismo do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.femerj.org>. Acesso em 17 out. 2009.

FEMESP - Federação de Montanhismo do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.femesp.org>. Acesso em 17 out. 2009.

FERREIRA, L. **Sazonalidade no turismo: Um estudo de caso sobre Ouro Preto**. 2007. Monografia de Conclusão de Curso (Bacharelado em Turismo) - Departamento de Turismo - Universidade Federal de Ouro Preto, 2007.

FLEURY, S. Democracia, descentralização e desenvolvimento. In: FLEURY, S. (org). **Democracia, descentralização e desenvolvimento**: Brasil e Espanha. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2006.

GOHN, M. G. M. O Papel dos Conselhos Gestores na Gestão Urbana. In: RIBEIRO, A. C. T. et al. **Repensando a Experiência Urbana na América Latina**: questões, conceitos e valores. Buenos Aires: CLACSO, 2000.

GRAU, N. C. La democratización de la administración pública: Los mitos a vencer. In: PEREIRA et al. **Política y gestión pública**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica; CLAD, 2004. p. 43-90.

INSTITUTO ESTADUAL DE FLORESTAS. **Plano de Manejo do Parque Estadual do Itacolomi**. Belo Horizonte: Instituto Estadual de Florestas-MG, 2007.

_____. **Relatório Dipuc**: Parque Estadual do Itacolomi. Ouro Preto: Instituto Estadual de Florestas-MG, 2004.

JOHNSON, R. F. Geology and Ore deposits of the Cachoeira do Campo, Dom Bosco, and Ouro Branco Quadrangles Minas Gerais, Brazil. **US Geological Survey Prof. Paper**. Washington, D.C.: US Governement Printing Office, 1962. 341-B.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10ª Ed. Trad. Bazan Tecnologia e Lingüistica. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOBATO, L. M.; et al. **Projeto Geologia do Quadrilátero Ferrífero** - Integração e Correção Cartográfica em SIG com Nota Explicativa. Belo Horizonte: CODEMIG, 2005. 1 CD-ROM.

MARIANO, D. F.; MELO JÚNIOR, E. M. **Escaladas de Minas**: o guia e a historia das principais áreas de escalada de Minas Gerais. Belo Horizonte: Edição dos Autores, 1999.

MAWE, J. (1764 – 1829). **Viagens ao interior do Brasil**. Trad. Selena Benevides Viana. Belo Horizonte: Universidade de São Paulo, 1978.

MENICONI, R. O. M. **A construção de uma cidade monumento: o caso de Ouro Preto**. 1999. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) Escola de Arquitetura e Urbanismo - UFMG, Belo Horizonte, 1999.

MIRANDA, E. E. de; COUTINHO, A. C. (Coord.). **Brasil Visto do Espaço**. Campinas: Embrapa Monitoramento por Satélite, 2004. Disponível em: <http://www.cdbrasil.cnpm.embrapa.br>. Acesso em 17 out. 2009.

PROJETO DOCES MATAS. **Brincando e aprendendo com a mata**: manual para excursões guiadas. Belo Horizonte. 2002. 407 p.

ROCKTAESCHEL, B. M. M. M. **Terceirização em áreas protegiadas**: estímulo ao ecoturismo no Brasil. São Paulo: Editora SENAC, 2005.

SAINT-HILAIRE, A. (1779-1853). **Viagens pelas províncias do Rio de Janeiro e Minas Gerais**. Trad. Vivaldi Moreira. Belo Horizonte: Itatiaia, 2000.

SEBRAE. **Plano de Negócio**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/plano-de-negocio>. Acesso em 17 out. 2009.

SNUC - Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza: a lei n. 9.985, de 18 de julho de 2000. Brasília: MMA/SBF, 2000, 32 p.

SPIX, J. B. (1781-1826); MARTIUS, C. F. P. (1794-1868). **Viagem pelo Brasil**: 1817-1820. Trad. Lúcia Furquim Lahmeyer. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981.

VELOSO, H. P.; RANGEL FILHO, A. L. R.; LIMA, J. C. A. **A classificação da vegetação brasileira adaptada a um sistema universal**. Rio de Janeiro: IBGE, 1991.

[1] Professor Assistente I da Universidade Federal de Ouro Preto. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Mestre em Hospitalidade pela Faculdade Anhembi-Morumbi.
rodrigoburkowski@yahoo.com.br

[2] Mestrando em Geografia – Tratamento da Informação Espacial pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Graduado em Turismo pela Universidade Federal de Ouro Preto. guilhermefdcv@gmail.com