

## ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO EM TRÊS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAL EM MINAS GERAIS

Thiago Duarte Pimentel\*, Marcela Costa Bifano de Oliveira\*\* & Gabriel da Silva Oliveira

**Resumo:** Este relatório técnico-executivo apresenta um diagnóstico comparativo da cadeia produtiva do turismo em três Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais: Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca. O estudo teve como objetivo identificar a estrutura econômica e operacional do turismo nessas regiões, considerando estabelecimentos, empregos formais, segmentos predominantes, valor adicionado, unidades econômicas, renda, perfil da mão de obra e atrativos turísticos. Metodologicamente, a pesquisa baseou-se em dados secundários, coletados principalmente no Painel RAIS do Observatório do Turismo de Minas Gerais, no IBGE, na Fundação João Pinheiro e no Portal Minas Gerais. Os dados foram organizados em planilhas e analisados comparativamente, com atenção especial ao efeito concentrador exercido pelo município de Juiz de Fora no Circuito Caminho Novo. Os resultados indicam que Caminho Novo apresenta forte peso econômico quando Juiz de Fora é incluído, mas perde centralidade quando esse município é retirado da análise. Malhas do Sul de Minas revela desempenho intermediário e maior equilíbrio em alguns indicadores econômicos, enquanto Serras de Ibitipoca apresenta menor expressão em termos de empregos e estabelecimentos, mas se destaca pelo maior número de atrativos turísticos identificados. Conclui-se que as cadeias produtivas analisadas são heterogêneas, territorialmente concentradas e ainda dependentes de estratégias regionais de qualificação, integração e fortalecimento.

**Palavras-chave:** Cadeia produtiva do turismo; Instâncias de Governança Regional; Circuitos Turísticos; Economia do turismo; Minas Gerais.

### ANALYSIS OF THE TOURISM PRODUCTIVE CHAIN IN THREE REGIONAL GOVERNANCE BODIES IN MINAS GERAIS

**Abstract:** This technical-executive report presents a comparative diagnosis of the tourism productive chain in three Regional Governance Bodies in Minas Gerais, Brazil: Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas, and Serras de Ibitipoca. The study aimed to identify the economic and operational structure of tourism in these regions by examining establishments, formal employment, predominant segments, value added, economic units, income, workforce profile, and tourism attractions. Methodologically, the research was based on secondary data, mainly collected from the RAIS Panel of the Minas Gerais Tourism Observatory, the Brazilian Institute of Geography and Statistics, the João Pinheiro Foundation, and the Minas Gerais Tourism Portal. The data were organized in spreadsheets and analyzed comparatively, with particular attention to the concentration effect exerted by the municipality of Juiz de Fora within the Caminho Novo Tourism Circuit. The results indicate that Caminho Novo shows strong economic weight when Juiz de Fora is included, but loses centrality when this municipality is excluded from the analysis. Malhas do Sul de Minas shows an intermediate performance and greater balance in some economic indicators, whereas Serras de Ibitipoca has lower figures in employment and establishments but stands out for having the highest number of identified tourism attractions. The report concludes that the analyzed productive chains are heterogeneous, territorially concentrated, and still dependent on strategies for qualification, integration, and regional strengthening.

**Keywords:** Tourism productive chain; Regional Governance Bodies; Tourism Circuits; Tourism economy; Minas Gerais.

### ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL TURISMO EN TRES INSTANCIAS DE GOBERNANZA REGIONAL EN MINAS GERAIS

**Resumen:** Este informe técnico-ejecutivo presenta un diagnóstico comparativo de la cadena productiva del turismo en tres Instancias de Gobernanza Regional de Minas Gerais: Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca. El estudio tuvo como objetivo identificar la estructura económica y operativa del turismo en estas regiones, considerando establecimientos, empleos formales, segmentos predominantes, valor agregado, unidades económicas, renta, perfil de la mano de obra y atractivos turísticos. Metodológicamente, la investigación se basó en datos secundarios, recopilados principalmente en el Panel RAIS del Observatorio del Turismo de Minas Gerais, en el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, en la Fundación João Pinheiro y en el Portal Minas Gerais. Los datos fueron organizados en hojas de cálculo y analizados comparativamente, con especial atención al efecto de concentración ejercido por el municipio de Juiz de Fora en el Circuito Caminho Novo. Los resultados indican que Caminho Novo presenta un fuerte peso económico cuando se incluye Juiz de Fora, pero pierde centralidad al excluirlo del análisis. Malhas do Sul de Minas muestra un desempeño intermedio y un mayor equilibrio en algunos indicadores económicos, mientras que Serras de Ibitipoca presenta menor presencia en términos de empleo y establecimientos, aunque se destaca por el mayor número de atractivos turísticos identificados. Se concluye que las cadenas productivas analizadas son heterogéneas, territorialmente concentradas y aún dependientes de estrategias de cualificación, integración y fortalecimiento regionales.

**Palabras clave:** Cadena productiva del turismo; Instancias de Gobernanza Regional; Circuitos Turísticos; Economía del turismo; Minas Gerais.

HOW TO CITE: Chaves Pimentel, M. P., Pimentel, T.D., Bifano de Oliveira, M. C., Oliveira, G. da S. (2025). Políticas Públicas de Turismo em Minas Gerais: análise dos atos normativos e dos arranjos de governança regional. *Latin American Journal of Tourismology*, 11 (Regular Issue), 1 – 7, Jan./ Dez. Retrieved from: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/rlaturismologia/article/view/53196>  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17676026>



Licenciada por  
Creative Commons  
Atribuição Não Comercial /  
Sem Derivações/ 4.0 / Internacional

\* Pós-doutor Estudos Urbanos e Turísticos (Geopolítica e Governança Regional) pela Université du Québec à Montréal - UQAM, Canadá. Pós-doutor em Filosofia e Sociologia (Realismo Crítico) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Doutor em Ciências Sociais (Sociologia) pela Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (Brasil). Mestre em Administração (Teoria das Organizações) e Bacharel em Turismo (Planejamento Integral), ambos pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (Brasil). Membro da Associação Internacional de Especialistas Científicos em Turismo - AIEST e da Associação Internacional de Sociologia - ISA (membro do Board RC17). CV: <http://lattes.cnpq.br/9841188234449467>; Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1889-069X>; [[thiago.pimentel@ufjf.br](mailto:thiago.pimentel@ufjf.br)]

\*\* Doutora em Ciências para el Desarrollo, la Sustentabilidad y el Turismo, na Universidad de Guadalajara-CUC, México. Mestre em Ciências Econômicas y Sociales na Universidad Autónoma de Sinaloa, México (2016). Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil (2013). Analista na Secretaria de Estado de Cultura e Turismo (Secult-MG). Ex-bolsista de Apoio Técnico da Pesquisa. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7712105913348717>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8102-5247>; [[marbifano@gmail.com](mailto:marbifano@gmail.com)]

\*\*\* Doutorando em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestre, bacharel em Ciências Humanas, e Bacharel e Licenciado em Ciências pela mesma instituição. Ex-bolsista de Iniciação Científica. [[gabrielsoliveira10@gmail.com](mailto:gabrielsoliveira10@gmail.com)]

## 1 CONTEXTO E PROBLEMÁTICA

O turismo consolidou-se, nas últimas décadas, como uma atividade econômica relevante para a organização produtiva de diferentes territórios, especialmente em contextos nos quais atrativos naturais, culturais, históricos e paisagísticos podem ser articulados a serviços de hospedagem, alimentação, transporte, agenciamento, lazer, eventos e apoio ao visitante. No Brasil, essa compreensão ganhou maior importância com o avanço das políticas de regionalização do turismo, que deslocaram parte do planejamento turístico da escala municipal isolada para arranjos territoriais mais amplos, como as Instâncias de Governança Regional (IGRs) em Minas Gerais. Apesar da força econômica, um dos principais gargalos enfrentados no setor de turismo, no Brasil, é de cunho operacional.

Nesse contexto, a análise da cadeia produtiva do turismo torna-se fundamental, pois a existência de atrativos, por si só, não garante a estruturação de produtos turísticos competitivos, integrados e capazes de gerar desenvolvimento regional. Para que o turismo se converta em atividade econômica organizada, é necessário que diferentes elos produtivos – meios de hospedagem, alimentação, agências, atrativos, entretenimento, cultura, transporte e serviços complementares – estejam minimamente articulados entre si. Como destaca Pimentel (2012), a cadeia produtiva atua como elemento de conexão entre organizações e atividades do setor turístico, permitindo compreender como os recursos e atrativos de um território são transformados em produtos e experiências oferecidos aos visitantes.

Apesar dessa relevância, ainda há lacunas importantes no conhecimento aplicado sobre a estrutura econômica e operacional das cadeias produtivas do turismo em escala regional. Em muitas regiões turísticas, os dados sobre estabelecimentos, empregos, renda, valor adicionado, segmentos predominantes, atrativos e fluxo turístico encontram-se dispersos, incompletos ou pouco integrados aos processos de planejamento e tomada de decisão. Essa limitação dificulta a identificação de gargalos, de concentrações territoriais, de desequilíbrios entre municípios, de fragilidades na oferta e de possibilidades de fortalecimento da atividade turística em escala regional.

Estudos anteriores sobre cadeia produtiva do turismo indicam que a atividade deve ser compreendida em dois níveis complementares: um nível intraorganizacional, relacionado à gestão da produção de cada organização, e um nível interorganizacional, referente às relações entre os diferentes elos da cadeia, suas formas de integração, coordenação e dependência recíproca (Pimentel et al., 2017). Essa perspectiva é particularmente útil para analisar as IGRs, pois permite observar se a atividade turística está concentrada em poucos municípios ou se apresenta maior capacidade de articulação regional entre os diversos componentes do sistema turístico.

A realização deste diagnóstico justifica-se, portanto, pela necessidade de produzir informações sistematizadas sobre a composição, a distribuição e a dinâmica da cadeia produtiva do turismo em três IGRs mineiras: Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca. A comparação entre essas regiões permite identificar diferenças de escala, de concentração econômica, de perfil da mão de obra, de número de estabelecimentos, de segmentos predominantes e de quantidade de atrativos turísticos, oferecendo subsídios a gestores públicos, entidades regionais, empreendedores e demais atores envolvidos no planejamento do turismo.

Diante desse cenário, este relatório técnico-executivo tem como objetivo *analisar comparativamente a cadeia produtiva do turismo em três Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais – Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca –, considerando indicadores relacionados às unidades econômicas, ao valor adicionado do turismo, à mão de obra formal, aos estabelecimentos turísticos, aos segmentos predominantes e aos atrativos identificados*. Busca-se, com isso, compreender como a atividade turística está estruturada nessas regiões e indicar elementos que possam orientar estratégias de integração, qualificação e fortalecimento da cadeia produtiva em escala regional.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa baseou-se na análise de dados secundários e adotou um desenho comparativo de caráter exploratório. O estudo tomou como objeto três Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais – Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca –, considerando os estabelecimentos, empregos formais, unidades econômicas, atrativos e demais atividades vinculadas ao turismo como indicadores da estrutura e dos elos da cadeia produtiva regional. A delimitação dos segmentos analisados considerou as atividades características do turismo usualmente adotadas pelo Ministério do Turismo, abrangendo meios de hospedagem, serviços de alimentação, agências de turismo, transporte, atrativos e atividades recreativas, culturais, históricas, religiosas, esportivas e de lazer (MTur, s.d.).

A coleta de dados apoiou-se principalmente no Painel RAIS do Observatório do Turismo de Minas Gerais, com dados de 2020, por meio do qual foram obtidas informações sobre empregados formais e estabelecimentos vinculados às atividades turísticas (Observatório do Turismo de Minas Gerais, 2020). Essa base contemplou quase todos os municípios associados aos circuitos analisados, com exceção de Bias Fortes, integrante da IGR Caminho Novo. Também foram utilizadas informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), da Fundação João Pinheiro (FJP, 2014) e do Portal Minas Gerais (2023), especialmente para a identificação de unidades

econômicas, do valor adicionado do turismo, da renda, dos estabelecimentos e dos atrativos turísticos.

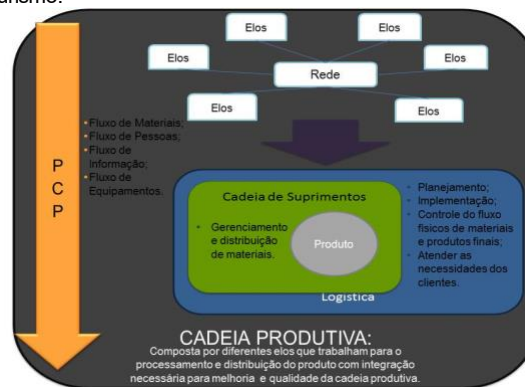
Foram considerados indicadores, quando disponíveis, como unidades econômicas por setor, valor adicionado do turismo, mão de obra formal ocupada no turismo, renda média, número de estabelecimentos que prestam serviços turísticos, segmentos predominantes, atrativos identificados e dados de fluxo turístico. Os dados foram organizados no Microsoft Excel para tabulação, comparação entre circuitos e geração de tabelas e gráficos. Em razão do peso econômico e populacional de Juiz de Fora no Circuito Caminho Novo, os dados desse circuito foram apresentados em dois cenários: com e sem o município de Juiz de Fora. Esse procedimento permitiu reduzir o efeito de concentração exercido pelo município-polo e observar com mais precisão a estrutura produtiva dos demais municípios do circuito.

Como as bases consultadas correspondem a diferentes anos de referência – por exemplo, dados de 2020 no caso da RAIS/Observatório do Turismo de Minas Gerais e do IBGE, dados de 2014 no caso da Fundação João Pinheiro e dados de 2023 no caso do Portal Minas Gerais –, os resultados devem ser interpretados como diagnóstico comparativo exploratório, e não como série temporal homogênea (FJP, 2014; IBGE, 2020; Observatório do Turismo de Minas Gerais, 2020; Portal Minas Gerais, 2023). Ainda assim, a sistematização dessas informações permite identificar padrões de concentração, diferenças de escala, segmentos predominantes, lacunas de informação e assimetrias na estruturação da cadeia produtiva do turismo nas IGRs analisadas.

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual utilizado para orientar a leitura da cadeia produtiva do turismo. Conforme Pimentel et al. (2017), a cadeia produtiva pode ser compreendida em dois níveis complementares. O primeiro é intraorganizacional, relacionado ao subsistema de gestão da produção de cada organização, ao qual se vinculam os produtos e serviços utilizados como insumos na sequência de processamento das atividades da cadeia. Nesse nível, são relevantes conceitos como o planejamento e o controle da produção, o plano mestre de produção e o planejamento estratégico, que permitem especificar o que será produzido, de que forma, em quais prazos, quantidades e condições.

O segundo nível é interorganizacional e refere-se às relações entre organizações, bem como aos papéis que cada uma desempenha na articulação da cadeia produtiva. Essas relações podem assumir uma configuração mais flexível, no caso de redes, ou mais rígida, no caso de cadeias de suprimentos (Pimentel et al., 2017). A partir dessa perspectiva, a cadeia produtiva do turismo é compreendida como um conjunto de atividades, organizações e serviços interdependentes, cuja integração condiciona a capacidade de transformar recursos e atrativos territoriais em produtos turísticos estruturados.

**Figura 1** – Modelo teórico de Análise da Cadeia Produtiva do Turismo.



Fonte: reproduzido de Pimentel et al. (2017, p. 1572).

### 3 ANÁLISE COMPARATIVA DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO

#### 3.1 Comparação entre as três IGRs: Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca

Nesta seção, o nível da Instância de Governança Regional (IGR) é adotado como unidade principal de análise, com o objetivo de comparar as estruturas econômica e operacional das cadeias produtivas do turismo nos circuitos Caminho Novo, Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca. Optou-se por apresentar o Circuito Caminho Novo em dois cenários: com e sem o município de Juiz de Fora. Esse procedimento foi adotado em razão do efeito de concentração exercido por Juiz de Fora, cujos indicadores econômicos e demográficos são significativamente superiores aos dos demais municípios do circuito e poderiam distorcer a leitura da estrutura produtiva regional.

Alguns indicadores inicialmente previstos não foram incorporados à tabela comparativa por estarem ausentes, incompletos ou dispersos na maioria dos municípios analisados. Esse é o caso de informações sobre a balança comercial do turismo, a distribuição das receitas turísticas, o número de quartos ou alojamentos, o consumo turístico, o gasto turístico, o percentual de turistas locais e o percentual de turistas recebidos. Por essa razão, a análise concentrou-se, de forma mais sistemática, nos indicadores disponíveis: valor das unidades econômicas do setor de serviços, valor adicionado do turismo, mão de obra formal ocupada no turismo, renda, estabelecimentos turísticos, segmentos predominantes, atrativos e fluxo turístico disponível.

A Tabela 1 mostra que, no indicador de unidades econômicas do setor de serviços, o Circuito Caminho Novo apresenta valor expressivamente superior quando Juiz de Fora é incluído na análise, alcançando R\$ 16.213.375,10 em 2020. Entretanto, quando Juiz de Fora é excluído, esse valor cai para R\$ 1.605.985,41, aproximando-se dos demais circuitos e ficando abaixo de Malhas do Sul de Minas, que registra R\$

2.412.282,29. Serras de Ibitipoca apresenta o menor valor nesse indicador: R\$ 734.246,87.

No valor adicionado do turismo de 2014, observa-se novamente o peso de Juiz de Fora no Circuito Caminho Novo. Quando esse município é considerado, o circuito alcança R\$ 544.295,53, um valor muito superior aos demais. Sem Juiz de Fora, Caminho Novo registra R\$ 27.565,53, ficando abaixo de Malhas do Sul de Minas, que apresenta R\$ 35.543,00, e acima de Serras de Ibitipoca, com R\$ 22.693,00. Esse resultado reforça a importância de distinguir o desempenho do município-polo da estrutura produtiva regional mais ampla.

Quanto à mão de obra formal ocupada no turismo, os dados de 2020 indicam que o Circuito Caminho Novo apresenta 15.354 empregados formais quando Juiz de Fora é incluído e 1.392 empregados quando o município é retirado da análise. Mesmo sem Juiz de Fora, Caminho Novo permanece acima de Malhas do Sul de Minas, que registra 971 empregados, e de Serras de Ibitipoca, com 381 empregados. Em todos os circuitos, o segmento de alimentação aparece como principal

componente do emprego turístico formal, representando 38,97% no Caminho Novo, 37,59% em Malhas do Sul de Minas e 34,12% em Serras de Ibitipoca. Em contraste, agências e operadores apresentam participação inferior a 1% nos três casos em que há dados disponíveis.

No indicador sexo/gênero dos empregados formais, apenas o Circuito Caminho Novo apresenta predominância masculina, com 58,99% de trabalhadores do sexo masculino. Em Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca, predominam trabalhadoras do sexo feminino, com 56,75% e 54,59%, respectivamente. Quanto à escolaridade, observa-se predominância do ensino médio completo nos três circuitos: 63,65% em Malhas do Sul de Minas, 53,27% em Caminho Novo e 56,86% em Serras de Ibitipoca. Em relação à faixa etária, o grupo de 30 a 39 anos é o mais recorrente, correspondendo a 26,71% dos empregados formais no Caminho Novo, 26,51% em Serras de Ibitipoca e 25,23% em Malhas do Sul de Minas.

**Quadro 1 – Síntese comparativa dos resultados, com base nas categorias principais, das IGRs analisadas.**

Tema/ Especificações	Categoria	Malhas do Sul de Minas	Caminho Novo com Juiz de Fora	Caminho Novo sem Juiz de Fora	Serras de Ibitipoca
<b>Serviços</b>	<b>Unidades econômicas por setor*</b>	R\$ 2.412.282,29	R\$ 16.213.375,10	R\$ 1.605.985,41	R\$ 734.246,87
-	<b>Valor adicionado do turismo**</b>	R\$ 35.543,00	R\$ 544.295,53	R\$ 27.565,53	R\$ 22.693,00
<b>Total de empregos</b>		971	15.354	1.392	381
<b>Segmento</b>	<b>Mão de obra ocupada pelo turismo***</b>	Alimentação: 37,59%, Agências e operadores: 0,93%	Alimentação: 38,97%, Agências e operadores: 0,44%	-	Alimentação: 34,12%, Agências e operadores: 0,79%
<b>Renda média individual</b>		R\$1.225,26	R\$1.237,51	R\$ 1.136,59	-
<b>Renda média nominal</b>		R\$1.213.400,00	R\$19,00 Mi	R\$1,3 Mi	-
<b>Sexo/gênero</b>		Feminino: 56,75%, Masculino: 43,25%	Feminino: 41,01%, Masculino: 58,99%	-	Feminino: 54,59%, Masculino: 45,41%
<b>Escolaridade</b>		E. Médio completo: 63,65%	E. Médio completo: 53,27%	-	E. Médio completo: 56,86%
<b>Faixa etária</b>		30 a 39 anos: 25,23%	30 a 39 anos: 26,71%	-	30 a 39 anos: 26,51%
<b>Total de empresas</b>			350	2.328	196
<b>Representatividade</b>	<b>Número de estabelecimentos que prestam serviços turísticos**</b>	9,36%	15,19%	1,34%	11,26%
<b>Segmento</b>		Alimentação: 46,29%, Agências e operadores: 1,43%	Alimentação: 53,47%, Agências e operadores: 2,03%	-	Alimentação: 42,75%, Agências e operadores: 2,29%
<b>Atrativos</b>		92	135	74	155
-	<b>Fluxo turístico</b>	Nacional: 63.653 Internacional: 1.480	-	-	-

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados.

Notas: \*Dados de 2020 (IBGE), \*\*Dados de 2014 (FJP), \*\*\* Dados de 2020 (OTMG).

No que se refere ao número de estabelecimentos que prestam serviços turísticos, o maior valor absoluto aparece novamente no Circuito Caminho Novo quando Juiz de Fora é incluído, totalizando 2.328 estabelecimentos, o que corresponde a 15,19% dos estabelecimentos locais. Sem Juiz de Fora, esse número cai para 196 estabelecimentos, o que representa 1,34%. Malhas do Sul de Minas registra 350 estabelecimentos, o que corresponde a 9,36%, enquanto Serras de Ibitipoca apresenta 131 estabelecimentos, o que corresponde a 11,26%. Esse resultado indica que, embora Serras de Ibitipoca tenha menor número absoluto de estabelecimentos, sua participação relativa no conjunto da economia local é superior à observada em Caminho Novo e em Juiz de Fora.

A distribuição dos estabelecimentos por segmento confirma o peso do setor de alimentação na cadeia produtiva do turismo. Esse segmento representa 53,47% dos estabelecimentos turísticos no Caminho Novo, 46,29% em Malhas do Sul de Minas e 42,75% em Serras de Ibitipoca. As agências e operadores de turismo, por sua vez, permanecem como o segmento menos representativo, embora com participação ligeiramente superior à observada no indicador de empregos formais: 2,03% no Caminho Novo, 1,43% em Malhas do Sul de Minas e 2,29% em Serras de Ibitipoca.

Por fim, o mapeamento dos atrativos turísticos indica uma configuração distinta da dos indicadores econômicos e trabalhistas. Serras de Ibitipoca destaca-se com 155 atrativos identificados, superando Caminho Novo, que registra 135 atrativos quando Juiz de Fora é incluído e 74 quando o município é excluído, e Malhas do Sul de Minas, com 92 atrativos. Esse resultado sugere que Serras de Ibitipoca possui maior densidade de recursos e atrativos turísticos mapeados, ainda que apresente menor expressão em termos de empregos formais e estabelecimentos turísticos.

Em conjunto, os resultados apontam cadeias produtivas heterogêneas, territorialmente concentradas e com diferentes graus de estruturação econômica. O Circuito Caminho Novo apresenta forte concentração em Juiz de Fora; Malhas do Sul de Minas revela desempenho mais equilibrado em alguns indicadores econômicos; e Serras de Ibitipoca, embora menos expressiva em empregos e estabelecimentos, destaca-se pelo volume de atrativos turísticos identificados. Esses padrões indicam que o fortalecimento da cadeia produtiva do turismo nas IGRs analisadas depende não apenas do aumento da oferta, mas também da integração entre municípios, da qualificação dos serviços, da diversificação dos segmentos e da transformação de atrativos em produtos turísticos regionalmente articulados.

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A análise comparativa permitiu identificar diferenças relevantes na estrutura da cadeia produtiva

do turismo entre as três Instâncias de Governança Regional analisadas. Nos indicadores econômicos, o Circuito Caminho Novo apresenta maior peso quando Juiz de Fora é incluído, especialmente devido à centralidade econômica e demográfica desse município. No entanto, quando Juiz de Fora é excluído da análise, Caminho Novo passa a apresentar valores inferiores aos de Malhas do Sul de Minas em alguns indicadores, evidenciando forte concentração territorial da cadeia produtiva no município-polo. Serras de Ibitipoca, por sua vez, registra os menores valores nos indicadores econômicos comparados.

Quanto à mão de obra formal ocupada no turismo, Caminho Novo apresenta o maior número de trabalhadores, independentemente da inclusão de Juiz de Fora, seguido por Malhas do Sul de Minas e por Serras de Ibitipoca. Nos três circuitos, a alimentação aparece como principal segmento empregador, enquanto agências e operadores turísticos têm baixa representatividade. Em relação ao perfil da mão de obra formal, predominam trabalhadores com ensino médio completo e faixa etária entre 30 e 39 anos, com maioria feminina em Malhas do Sul de Minas e Serras de Ibitipoca, e maioria masculina no Caminho Novo.

No que se refere aos estabelecimentos formais de turismo, Caminho Novo volta a se destacar quando Juiz de Fora é considerado. Contudo, sem esse município, o número de estabelecimentos cai de forma expressiva, e Malhas do Sul de Minas passa a apresentar um volume absoluto maior. Serras de Ibitipoca, embora tenha menor número total de estabelecimentos, apresenta representatividade relativa superior à de Caminho Novo sem Juiz de Fora, o que sugere maior peso proporcional das atividades turísticas em sua economia local. Em todos os circuitos, os estabelecimentos de alimentação representam parcela expressiva da oferta turística, enquanto as agências e operadores permanecem como segmento pouco representativo.

O principal diferencial de Serras de Ibitipoca está no número de atrativos turísticos identificados, superior ao dos demais circuitos. Esse resultado indica que a IGR possui base atrativa relevante, mas ainda precisa avançar na conversão desses atrativos em produtos turísticos estruturados, integrados a serviços, equipamentos, comercialização e estratégias regionais de gestão. Já Malhas do Sul de Minas apresenta desempenho mais equilibrado em alguns indicadores econômicos, enquanto Caminho Novo revela forte dependência da centralidade de Juiz de Fora.

Em síntese, os resultados apontam três implicações principais para a gestão. No Circuito Caminho Novo, o desafio central é reduzir a concentração territorial da cadeia produtiva e ampliar a integração dos demais municípios ao sistema turístico regional. Em Malhas do Sul de Minas, a prioridade é qualificar e articular os segmentos existentes, fortalecendo a conexão entre estabelecimentos, mão de obra, atrativos e produtos turísticos. Em Serras de Ibitipoca, a principal oportunidade está em transformar



<b>Termo</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor 1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
Supervisão	Supervisão e responsabilidade de liderança no planejamento e execução da atividade de investigação, incluindo mentoria externa à equipa central	x	x	
Administração do projeto	Responsabilidade pela gestão e coordenação do planejamento e execução da atividade de investigação	x		
Aquisição de financiamento	Aquisição do apoio financeiro para o projeto conducente a esta publicação	x		

Fonte: reproduzido de Elsevier (2022, s/p), com base em Brand et al. (2015).

---

Processo Editorial / Editorial Process / Proceso Editorial

Editor Chefe / Editor-in-chief / Editor Jefe: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Recebido / Received / Recibido: 15.09.2025; Revisado / Revised / Revisado: 03.10.2025 – 28.11.2025; Aprovado / Approved / Aprobado: 26.12.2025; Publicado / Published / Publicado (online): 30.05.2026\*.

[\* Editorial note: article originally scheduled for publication in 2025, but published in 2026 due to disruptions in the editorial workflow associated with external factors, including the interruption of services provided by a third-party editorial support provider.]

Documento revisado por pares / Peer-reviewed paper / Documento revisado por pares.