

Por: Bruno Augusto Falci Ramos  
Analista técnico – UAMRI

## CASO DE SUCESSO

### **“Governança Empresarial de Tiradentes: Associativismo e Transformação”**

#### I – INTRODUÇÃO

O associativismo se constitui em alternativa necessária de viabilização das atividades econômicas, possibilitando aos empreendedores e pequenos negócios um caminho efetivo para participar do mercado em melhores condições de concorrência. Com a cooperação formal entre associados afins, a produção e comercialização de bens e serviços podem ser muito mais rentáveis, tendo-se em vista que a meta é construir uma estrutura coletiva na melhoria do ambiente de negócios dos quais todos são beneficiários<sup>1</sup>. Assim, o *associativismo empresarial* tem como objetivo principal promover as atividades econômicas de uma região, defender os interesses dos empresários e cooperar com entidades públicas e privadas<sup>2</sup>.

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas<sup>3</sup> defende que o associativismo se rege por um conjunto de princípios:

<sup>1</sup> Adaptado pelo autor de <http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo>

<sup>2</sup> [Http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/173/27](http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/173/27) *periodicos*.

<sup>3</sup> Portal Sebrae | Sebrae <http://www.sebrae.com.br>

- Princípio da Adesão Voluntária e Livre

*“As associações são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar os seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política, religiosa e de gênero”;*

- Princípio da Gestão Democrática pelos Sócios

*“As associações são organizações democráticas, controladas pelos seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios”.*

- Princípio da Participação Econômica dos Sócios

*“Os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente as suas associações através da deliberação em assembleia geral”.*

- Princípio da Autonomia e Independência

*“As associações são organizações autônomas de ajuda mútua, controlada pelos seus sócios”. Podem entrar “num acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, devendo fazê-lo de forma a preservar o seu controle democrático pelos sócios e manter a sua autonomia”.*

- Princípio da Educação, Formação e Informação

*“As associações devem proporcionar educação e formação aos sócios, dirigentes eleitos e administradores, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento”.*

- Princípio da Interação

*“As associações podem satisfazer as necessidades dos seus sócios mais eficazmente e fortalecer o movimento associativista, se trabalharem juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais”.*

Partindo dessa ótica o presente caso de sucesso – *“Governança Empresarial de Tiradentes: Associativismo e Transformação”* – apresentará o esforço coletivo de empresários da cadeia produtiva do turismo da cidade de **Tiradentes-MG**, que desde 2007, através da percepção e do agrupamento dos seus interesses vislumbraram a melhoria do ambiente dos negócios, da interação social e da articulação com entidades, parceiros e comunidade **através do associativismo**.

## II – DO ESQUECIMENTO À CIDADE INDUTORA DO TURISMO REGIONAL

A Cidade de Tiradentes foi fundada por volta de 1702<sup>4</sup>, quando os paulistas descobriram ouro nas encostas da Serra de São José, dando origem a um arraial batizado com o nome de Santo Antônio do Rio das Mortes. O arraial posteriormente passou a ser conhecido como Arraial Velho, para diferenciá-lo do Arraial Novo do Rio das Mortes, a atual São João Del Rei. Em 1718 o arraial foi elevado à vila, com o nome de São José, em homenagem ao príncipe D. José, futuro rei de Portugal, passando em 1860, à categoria de cidade. Durante todo o século XVIII, a Vila de São José viveu da exploração de ouro e foi um dos importantes centros produtores de Minas Gerais.

No fim do século XIX os republicanos redescobrem a esquecida terra de Joaquim José da Silva Xavier, o "Tiradentes", fazem uma visita cívica à casa do vigário Toledo, onde se tramou a Inconfidência Mineira. Mas foi o inflamado Silva Jardim que, de passagem por São José, sugere em seu discurso que o nome da cidade fosse trocado para o do herói, em lugar de um rei português.

Com a proclamação da república, por decreto do governo provisório do Estado de Minas Gerais, datado de 06 de dezembro de 1889, recebe a cidade o atual nome "Cidade e Município de Tiradentes". Após longos anos de esquecimento, o conjunto arquitetônico da cidade foi tombado pelo então "Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional" (SPHAN), em 20 de abril de 1938, tendo sido, por isso, conservado quase intacto, o que lhe garante até hoje o reconhecimento de ser uma das principais cidades históricas do Estado e do Brasil.

De acordo com Silveira<sup>5</sup>, as cidades históricas "se vendem pela memória": a busca do passado, lembranças e acontecimentos, raízes e tradições. No caso de Tiradentes, a cidade ficou "adormecida" muito tempo por causa de sua decadência econômica. Além disso, outras cidades em sua proximidade, como é o caso de São João Del Rey, se desenvolveram deixando Tiradentes à margem da modernização, o que proporcionou a manutenção de suas construções ao longo dos anos. Isso lhe rendeu a imagem de "cidade que parou no tempo". Esse motivo e outros quaisquer que mantiveram conservadas as edificações dos centros das cidades proporcionaram a elas a atratividade necessária para se venderem para o turismo como cidades históricas.

---

<sup>4</sup> Breve história da cidade de Tiradentes: Fonte <http://www.tiradentes.net/historiatiradentes.htm>

<sup>5</sup> Gilmar Teixeira da Silva em sua dissertação de mestrado "Turismo, emprego e renda: o caso da cidade histórica de Tiradentes-MG". Pag. 16.

Através de sua pesquisa realizada em 2005, Flávia Serretti<sup>6</sup> salientava que apesar da maioria da população “tiradentina” viver direta ou indiretamente do Turismo, do seu enorme valor histórico e belíssima arquitetura barroca, Tiradentes não aproveitava corretamente seus maiores atrativos turísticos (Matriz de Santo Antonio, Museu Padre Toledo, Chafariz e Maria Fumaça), sendo estes pouco visitados, talvez devido ao seu precário sistema de informações e conservação.

De acordo com Silveira (2008) “o desenvolvimento turístico de Tiradentes teria ocorrido a partir da iniciativa do setor privado e da parceria com o poder público local”... “o poder público atuou como coadjuvante nesse processo, no qual nenhum plano macro estratégico de desenvolvimento turístico foi traçado pela Prefeitura Municipal”... “ações pontuais de restauração do patrimônio e incremento da vida cultural no município, proporcionando um desenvolvimento turístico desordenado, sem planejamento, fiscalização ou legislação adequada”.

A promoção nacional e internacional de Tiradentes se deu a partir dos anos 80, por iniciativas e investimentos da Fundação Roberto Marinho e, à época, o Banco Real, que de acordo com Soares (2006), garantiu “a preservação histórica e cultural da ambiência de Tiradentes”, através da restauração de monumentos e casas, criando, ainda, o Instituto Yves Alves, em homenagem ao executivo da Rede Globo e especialista em manifestações artísticas do Barroco, que realizou inúmeros projetos da Fundação na cidade.

A cidade passou também a servir de cenário para filmes, novelas, seriados, assim como, visitas de artistas, personalidades, autoridades, que vinham em finais de semana, feriados, férias... A partir dessas novas condições e visitas de turistas, a população passou a ter consciência do valor do patrimônio histórico-arquitetônico. Com a preservação do patrimônio e promoção da cidade, o aumento de fluxo de visitantes, principalmente nos períodos como Carnaval e em eventos, que também encontraram um cenário para se instalar e atrair turistas da região e de outros estados, tais como os eventos: de gastronomia, motociclismo, fotografia e culturais, que pouco a pouco foram incrementando serviços, hospedagens e atraindo novos empreendedores.

---

<sup>6</sup> Flavia Serreti no Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo 2007.

A pressão do fluxo de turistas na cidade trouxe inúmeros problemas em relação a lixo, depredação do patrimônio, a violência, o uso de drogas, entre outros, o que fez com que a Câmara Municipal em 2005 aprovasse a Lei Municipal n.º 1.962, que regulamentou o comércio de comidas e bebidas, estipulando locais e pessoas autorizadas para o comércio e o uso de equipamentos de som durante o carnaval da cidade.

Carvalho (2007) identificou a percepção dos empresários de Tiradentes sobre os impactos socioambientais do Turismo no município. Segundo a sua pesquisa, os benefícios causados pelo Turismo eram muito mais percebidos que os malefícios. Entre eles: o aumento da renda e geração de empregos, talvez, segundo o autor, **pelo foco econômico da questão**. O autor apontou a compreensão limitada dos empresários sobre seu papel social no contexto turístico da cidade, principalmente no que dizia respeito à preservação do meio ambiente, garantia dos direitos das minorias e das populações estabelecidas (nativas ou não). Sugeriu ainda a **reativação da Associação Comercial**, a fim de ampliar discussões sobre suas contribuições para subsidiar a criação e a implementação de um plano de gestão para o Turismo local.

Apesar de todos os impactos negativos causados pela atividade em Tiradentes, a maioria absoluta da população local está ligada a algum ramo da cadeia produtiva do Turismo. De acordo com Bolson (2006), Tiradentes buscava turistas de alto poder aquisitivo e, para manter esse público, a cidade necessitava de um plano municipal para o desenvolvimento turístico. O poder público deveria se posicionar mais efetivamente e tomar as rédeas desse desenvolvimento, criando o Conselho Municipal de Turismo, o Fundo Municipal de Turismo e realizando ações para inclusão de uma parcela maior da população local no mercado de trabalho turístico. Além disso, a cidade precisaria oferecer mais atrativos aos turistas, renovando as atrações turísticas, mantendo-se competitiva, porém sem degradar o meio ambiente, o grande desafio da sustentabilidade turística.

Já em 2007 a cidade é relacionada como um dos “65 Destinos Indutores do Turismo do Brasil<sup>7</sup>”. Algumas iniciativas coletivas começam a apresentar resultados, foi criado o COMTUR e FUMTUR, também para atender a política de regionalização do turismo, assim, Tiradentes passa à melhor se articular com entidades e parceiros locais,

---

<sup>7</sup> 65 Destinos Indutores do Turismo - projeto iniciado em 2007 por meio da parceria entre o Ministério do Turismo - MTUR, o Sebrae Nacional e a Fundação Getulio Vargas, que identificou o grau de desenvolvimento e o nível de preparação para o turismo de 65 municípios com forte potencial de promover e induzir o desenvolvimento turístico nas regiões onde estão situados. Fonte: MTUR.

regional e estadual. Os empresários buscam capacitações e investimentos para seus negócios, algumas empresas de hospedagem já se relacionavam e se sentiam representadas pela recém-criada Associação de Hoteleiros de Tiradentes – AHT.

Entretanto, considerando toda a cadeia produtiva do turismo, inúmeros empreendedores tinham dificuldade de se relacionar entre si, principalmente àqueles chamados de *forasteiros*: empresários e famílias de SP, RJ e outras regiões de Minas Gerais, que se instalaram e empreenderam na cidade.

Com o título de Destino Indutor do Turismo Regional, a cidade passou a ter um grupo gestor formado por empresas dos diversos segmentos do turismo, representantes do poder público, da comunidade e entidades parceiras, para manter interface com técnicos da FGV, MTUR e SEBRAE, com intuito de subsidiar informações sobre dimensões definidas pela metodologia do Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores<sup>8</sup>, e assim, trabalhar em prol das melhorias à partir do cenário levantado naquele período.

No mesmo período o SEBRAE-MG inicia o projeto “Turismo Histórico-cultural em Tiradentes”, transformando o antigo projeto com foco regional “Turismo na Trilha dos Inconfidentes”, para uma atuação mais adequada, precisa e estratégica no destino indutor. O grupo de empresas que participava diretamente relatava que apesar do grande fluxo de turistas na cidade, o perfil vinha mudando para classes inferiores ao desejado e habitual, ainda, que empreendimentos vinham realizando práticas comerciais de descontos e preços incoerentes ao objetivo de turistas mais sofisticados e de melhor poder aquisitivo, portanto, forçando o mercado interno, além da desunião empresarial em torno de uma estratégia coletiva em prol do destino e do mercado turístico.

Existia assim, um cenário de instabilidade e declínio do “produto turístico Tiradentes” frente ao mercado. Alguns fatores eram agravados por eventos que se realizavam na cidade de formas inadequadas, tanto em relação a perfil de público, quanto aos reais benefícios e recursos que estes eventos geravam ao município. A oferta turística também não estava adequadamente organizada ou operacionalizada por receptivos e agentes turísticos e o poder público tinha limites de atuação por questões políticas e orçamentárias, que também eram comuns às entidades regulamentadoras do patrimônio histórico-cultural, entre outras.

---

<sup>8</sup>[www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco\\_academico/destinos\\_indutores/detalhe/destinos\\_indutores.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/destinos_indutores/detalhe/destinos_indutores.html)

Veremos a seguir como o trabalho conjunto e articulado trouxe uma identidade institucional representativa, fruto de um processo de mobilização empresarial, capacitações, inter-relacionamentos, processos metodológicos de grupo, associativismo e definição estratégica, que evidencia e consolida o protagonismo empresarial na melhoria do ambiente de negócios para a cidade de Tiradentes.

### III – O ASSOCIATIVISMO E O PROTAGONISMO EMPRESARIAL NA MELHORIA DO AMBIENTE DOS NEGÓCIOS EM TIRADENTES-MG

Após um grupo de empresas de hospedagem de Tiradentes participarem de uma metodologia piloto iniciada em 2006, “Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) <sup>9</sup>”, elas se sentiram e se viram confiantes em iniciar um passo conjunto, criando assim a AHT – Associação de Hoteleiros de Tiradentes, que seguiu seu trabalho de 2007 a 2011, período também que o SEBRAE-MG discute a estratégia de atuação na região, dando prioridade à Tiradentes, “Destino Indutor do Turismo Regional”.

Formada estritamente por donos de pousadas e hotéis, aproximadamente 20 empresas em um universo de quase 200 meios de hospedagem na cidade, a associação tinha como foco a divulgação do destino e atuação em algumas ações sociais. O empresário Alan Gandra, que participou da formação inicial da associação de hoteleiros, percebia que as ações eram bastante desconectadas pela falta de experiência da recém-criada AHT, o que o fez se afastar naquele momento e só retornando alguns anos depois às discussões coletivas, a partir de um convite para participar de uma dinâmica preparada pela consultora Luciana Thomé – *Strategia: Comunicação, Marketing e Projetos* – contratada pelo SEBRAE-MG.

Essa era uma ação do projeto coletivo coordenado pelo SEBRAE: “Turismo Histórico-cultural em Tiradentes”, que se desdobrou de uma missão técnica de *Benchmarking*<sup>10</sup>, realizada meses antes, com **foco no turismo e associativismo**, nas cidades de Gramado e Bento Gonçalves na Serra Gaúcha - RS em 2011, onde participaram aproximadamente 20 empresas de Tiradentes. Das boas práticas vividas nessa experiência, às necessidades dos seus negócios e a cidade de Tiradentes, surge a comunhão das vontades de mudanças, mobilização dos empresários e melhor representatividade no destino turístico.

Segundo a consultora Luciana Thomé, havia uma considerável desmobilização empresarial em 2011, e significativa fragilidade da Associação de Hotéis de Tiradentes, que reforçava o estigma do empresariado "externo", ou seja, aquele

---

<sup>9</sup> Uma parceria do Instituto de Hospitalidade com a APEX-Brasil, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Ministério do Turismo e o SEBRAE - <http://www.mg.agenciasebrae.com.br/>

<sup>10</sup> É um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "companhia-a-companhia" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

"explorador" de fora que se aproveita da Cidade para extrair o que há de bom, deixando pouco para quem é do local. A antiga entidade era liderada por empreendedoras de outros lugares, e este pequeno grupo não demonstrava motivação para fortalecer o movimento associativo, até mesmo pelo fato de permanecerem à frente de entidade por um longo tempo.

A diretoria da AHT à época, **apesar de todo caminho percorrido e mérito no trabalho associativista na cidade**, já manifestava desânimo a frente da associação, mas apesar disso se colocou a disposição de ajudar na transição de uma associação de hoteleiros para uma associação empresarial, mais abrangente. Aline Garcia, empresária tiradentina e produtora cultural, formava junto a outros empreendedores o “novo grupo” para essa transformação, em suas palavras, em entrevista<sup>11</sup> realizada para esse “caso de sucesso”, afirma que a “necessidade era unir mais empresários que faziam parte da cadeia produtiva do turismo, que não fossem somente as pousadas, pois isto ampliaria a possibilidade de diálogo com todo o destino”.

O papel dela foi se colocar a disposição de conversar e articular com os membros da AHT e outros empresários, percebia pela viagem de benchmarking a necessidade de “todo mundo sentar a mesa” dentro do destino, para a composição de nova diretoria e captação de novos associados. Acompanhados pelo trabalho da consultoria tinham a responsabilidade de elaborar um *planejamento estratégico*, com a definição da *Missão e Visão* da nova associação, o que os ajudariam definir melhor as ações.

No processo metodológico de grupos, planejamento estratégico e benchmarking<sup>12</sup>, a consultora Luciana destaca que “a confrontação de realidades oportunizou aos empreendedores - "antigos" e "novos"; tiradentinos e "forasteiros" - que estiveram em Gramado e Bento Gonçalves – RS, um importante momento de reflexão e análise do contexto da governança do Turismo em Tiradentes, gerando uma nova onda motivadora, porém, ao voltarem para casa, as velhas práticas prevaleceram, com a baixa participação e envolvimento dos empresários nas reuniões e ações sugeridas pela então diretoria, o que evidentemente era uma resposta do coletivo em relação àquelas lideranças”... “é muito importante, ao lidarmos com grupos e processos coletivos, observarmos as atitudes e aquilo que não é dito, pois constituem importantes respostas”, complementa Luciana.

---

<sup>11</sup> Anexo 4 – Transcrição dos áudios da entrevista de Aline Garcia – presidente da ASSET.

<sup>12</sup> Anexo 1 – Roteiro metodológico de intervenções com o grupo de empresas de Tiradentes.

Ainda segundo a consultora, “diante a manutenção do abandono da Entidade (AHT) pelo empresariado associado”, e da atitude da diretoria da época de encerrar as atividades da Associação, houve um novo movimento, comandado por novas lideranças, inclusive jovens em idade e nascidos em Tiradentes, que realizaram um chamamento, que simbolizou um novo tempo, um novo paradigma para a cooperação empresarial na Cidade... “Nos processos coletivos é muito importante considerar as percepções, pensamentos, sentimentos e atitudes, e com isso construir uma análise de contexto para nortear as estratégias de atuação, para preparar o ambiente e auxiliar no desenvolvimento da cultura da cooperação, que resultará em sucesso na abordagem coletiva. Inclusive, o não dito precisa ser atentamente observado!”

De acordo com o consultor José Paz Cury<sup>13</sup>, *a cultura individualista impede a cooperação, e justificativas como “o meu é melhor”, “quando faço sozinho sai mais rápido” e etc., como que autorizam a ação individual. Por isso, “quando somos convidados a cooperar temos uma dificuldade muito grande. Precisamos desenvolver a “Consciência Solidária” procurando trabalhar a certeza de que a Consciência é conhecimento, noção, ideia; e a Solidariedade é a relação de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns, de maneira que cada elemento do grupo se sinta na obrigação moral de apoiar o outro, partilhando o todo e não descartando o resto”.*

A partir daí se mobilizou uma nova chapa em 2012, para uma nova diretoria da nova associação - ASSET – Associação Empresarial de Tiradentes. De acordo com Alan e Aline, membros dessa “nova diretoria”, a cidade de Tiradentes passava por um momento político fragilizado, um aumento do número de negócios, da concorrência interna e externa, incluindo destinos estrangeiros devido à baixa do dólar, o que provocou nos empresários local a necessidade de uma maior organização, preparação e qualificação para enfrentarem os novos desafios que surgiam. De acordo com eles os anseios eram os mesmos da entidade anterior: “fortalecer a cooperação e o trabalho em rede”.

Para Alan “um grupo mais organizado, coeso e representativo era importante, também, para cobrar ações mais efetivas dos poderes públicos municipal, estadual e federal, em benefício do empresariado local e a cidade”. Aline observa que com o aumento do número de empresários, conseqüentemente, a possibilidade de maior

---

<sup>13</sup> Em “Cultura individualista dificulta a cooperação” publicada na revista “MundoCoop – nº 66, ano 14 – pag. 18” – destaque na reportagem “Cooperação: instrumento de alavancagem econômica em épocas de crise”.

cobrança dos diretos e o aumento da representatividade dentro do destino. Além disso, a nova associação investiu muito na qualificação dos empresários associados, através de programas de gestão negociados ofertados pelo projeto de turismo, na aproximação com a comunidade, com o poder público e com as demais entidades no município, pleiteando e ocupando espaços estratégicos no destino.

Alexandra Chitarra e Bruno Falci, técnicos do SEBRAE-MG responsáveis pelo projeto do Turismo na cidade percebiam a mudança de postura, o efetivo esforço coletivo e o protagonismo dos empresários nas articulações, adesões de empresários e alcance dos resultados, tanto nas suas empresas quanto em assuntos pertinentes ao destino turístico como um todo, podendo inclusive discutir conjuntamente os rumos do projeto e ações que fortalecessem esse processo. Para a consultora Luciana “o protagonismo empresarial em Tiradentes partiu da compreensão da importância do **empreendedorismo coletivo**, através do despertar do sentimento de pertencimento dos empresários em relação ao Destino”. Segundo ela, “esse sentimento é contagiante, pois ele interfere qualitativamente nas relações com o território, onde o senso de coletividade torna-se forte quando faz sentido no ambiente, que justifica e motiva a existência dos negócios, e do que eles representam para seus donos”, e por que não dizer, também para os seus colaboradores e a sociedade tiradentina!?

*A associação implica em uma relação que, sem desrespeito às diferenças, dinamiza a aproximação, a cooperação das pessoas, conduz energia, força, produz ações de poder. (Walter Frantz)*

O processo iniciado em 2012 pela Associação de organização do seu organograma interno e do seu papel no destino permitiu o melhor relacionamento com os seus associados e com outros agentes do destino, percebendo que essa organização aproximou outros voluntários para assumirem cargos ou ações dentro da entidade, por afinidades ao tema. Pesquisa realizada em dezembro de 2015<sup>14</sup> com empresas de Tiradentes mostram que 81,3% são associados, 62,5% já se voluntariaram para a Associação e mais 18,8% têm interesse de contribuir de alguma forma voluntária a associação.

É importante frisar que associativismo não significa voluntariado, que existem situações ou responsabilidades internas que exijam ou permitam isso, entretanto, os associados pagam mensalidades, que lhes garantem um espaço físico adequado a reuniões, treinamentos e confraternizações, colaboradores remunerados como

---

<sup>14</sup> Anexo 2 – Pesquisa: “Mobilização em prol do turismo: Associativismo” por Bruno Falci.

secretaria e executivo, um site institucional, guia para divulgar a rede de empresas, informativo periódico, eventos sociais da entidade, agenda de ações, entre outros. Todos esses aspectos e investimentos contribuíram para a fixação e reforço da identidade institucional, além do reconhecimento e fortalecimento com inúmeras parcerias.

“A associação passou de 20 para mais de 100 associados, essa maior representação deu visibilidade e mostrou a importância da associação para o município”, completa Alan, e continua, “remodelou o site, recriou sua identidade visual, logomarca, criou um informativo para divulgar suas ações e o que acontecia na cidade, criou um guia para divulgar a rede associada e o destino, ofereceu cursos de qualificação, alugou um espaço para estabelecer a Associação e realizar cursos, regularizou a situação jurídica, contábil e financeira da Associação e realizou eventos de confraternização entre os associados, fez parcerias com alguns eventos que acontecem na cidade e apoiou a realização de alguns eventos”.

A atual presidente da ASSET, Aline Garcia, atribui o protagonismo empresarial no desenvolvimento da “governança empresarial local”, devido a sua forma de atuação e o resgate da credibilidade, à uma associação que de fato representa e ocupa os espaços estratégicos no destino para poder não apenas cobrar, como também o empresariado exercer um papel dentro do destino, participando de algumas tomadas de decisões e assumindo responsabilidades para um destino turístico sustentável. Dados da pesquisa reforçam essa afirmação, onde 87,5% dos empresários **atribuem ao associativismo empresarial** à aproximação de diversas empresas, 81,3% na melhoria nas discussões e demandas em prol do turismo e 75% na aproximação com o executivo municipal, entre outras percepções.

*Já se passaram vários processos dentro da cidade. Teve o garimpo do ouro, o garimpo da prata e a gente vê hoje, que não pode ter nenhum outro tipo de “garimpo”, como o “turismo não pode ser extrativista”, mas somar no contexto da cidade. (Aline Garcia)*

Aline relata que antes, como associados, encaravam qualquer tipo de ação, por exemplo, fazer tapetes de serragem na Semana Santa, o que segundo ela foi importante para a comunidade de Tiradentes enxergar o empresário, não como um “ser de fora”, mas como um “ser que participa da própria dinâmica da cidade”. Afirma que isso foi bom para a evolução da associação, mas que **a partir da definição e comunhão da missão e visão institucional, passaram a representar de forma legítima o empresário** e criaram uma forma dela ser sustentável. Hoje contam com

empresários dos diversos setores produtivos da cidade, podendo inclusive ter agendas de reuniões específicas e setoriais, para entender melhor as demandas, pois para ela o empresário “conversa sobre a sua área, a troca fica mais rica por setor...”.

Luciana Thomé chama atenção, dentre outros fatores já apresentados nesse caso, o protagonismo empresarial pela compreensão e ação em prol do desenvolvimento da “Governança do Destino” - COMTUR, envolvendo a comunidade - liderando, inclusive, a melhoria da gestão pública, embora este ainda seja um grande desafio para Tiradentes. Exemplo disso é a liderança empresarial no presente para a reformulação da Lei de Eventos<sup>15</sup> - essencial para a Cidade, que tem neste segmento seu principal meio de geração de fluxo turístico, e conseqüentemente, resultado para as empresas.

A pesquisa realizada para esse caso de sucesso reforça essa afirmação da consultora, onde 87,5% dos empresários que a responderam acreditam que o “processo do associativismo empresarial estimulou a organização da governança turística do destino - COMTUR” e 80% acham importante o conselho municipal de turismo. Lembrando que a própria ASSET tem uma cadeira no conselho e representa conforme os anseios de seus associados e discussões pertinentes ao destino ou aos interesses empresariais, previamente discutidos e aprovados pela Assembleia Geral da Associação, que tem papel soberano nas decisões.

A transformação da ASSET - Associação Empresarial de Tiradentes e a sua união e participação ativa nos esforços coletivos da cidade de Tiradentes transformaram também o ambiente de negócios. De acordo com o Alan, além da ocupação dos espaços estratégicos para participação nos processos decisórios da cidade, a associação com a ajuda do SEBRAE-MG atuou na qualificação do empresariado e seus colaboradores, organizou eventos com foco empresarial, palestras, cursos, consultorias e feiras de negócios, participando no COMTUR e ajudando na destinação das verbas turísticas, e através de reuniões e articulações com o Prefeito e vereadores auxiliando sobre leis que afetam o empresariado, ainda, no apoio e orientação a eventos que acontecem na cidade... E destaca a importância da articulação e troca de experiências com as cidades vizinhas e da região.

Dos empresários que responderam a pesquisa, 87,5% afirmam que a Associação estimula a participação nas discussões, 81,3% que compartilha os resultados junto aos associados e se comunica através de diversas ferramentas... 62,5% afirmam que a Associação compartilha decisões, organiza demandas pertinentes aos empresários,

---

<sup>15</sup> Anexo 3 – Lei de Eventos de Tiradentes – MG.

realiza ações de qualificação das empresas e que a sua atuação favorece o ambiente de negócios.

Muitas ações, relatos e informações fazem da ASSET um caso de sucesso no Associativismo Empresarial, não apenas por convergir os interesses dos seus associados, mas principalmente pelo planejamento implementado e contínuo, pela compreensão do seu papel no destino e pelas pessoas que formaram a “alma” da entidade e àqueles que se mantêm nesse caminho produtivo e evolutivo, se esforçando para além dos seus negócios assumindo o **empreendedorismo coletivo** em prol do desenvolvimento turístico.

#### IV – CONCLUSÕES FINAIS

A cidade de Tiradentes teve, em outros momentos, o processo de associativismo empresarial sem muita expressão ou resultados. O presente estudo de caso observa que o processo coletivo mais adequado, principalmente em prol do turismo, atividade econômica predominante da cidade, tem seu início em 2007, quando um grupo de pousadas se reúne e formam a Associação de Hoteleiros de Tiradentes – A AHT, e posteriormente em 2011, com a Associação Empresarial de Tiradentes – A ASSET, que reuniu além de pousadas ou hotéis, empresários dos diversos segmentos que compõe a cadeia produtiva do turismo na cidade.

O cenário econômico nesse período favorecia poucas empresas, àquelas que se preocupavam com o agora e não vislumbravam as consequências no futuro. Disputavam por preços, concorrência interna e externa crescente, aumento da violência, do uso de drogas, turismo desordenado, empresários desarticulados, eventos desorganizados, poder público ineficiente, entre outros predicados, ameaçavam a imagem e a competitividade do destino – “Tiradentes – uma das principais Cidades Históricas de Minas Gerais”.

É justamente a partir de 2011 que nos localizamos para desenvolver esse caso de sucesso, uma vez que, através dos esforços e estratégia do projeto coletivo “Turismo Histórico-cultural em Tiradentes” – coordenado pelo SEBRAE-MG de 2008 a 2014 – conseguiu-se reunir um grupo de empresas da cidade, entre meios de hospedagens, de alimentação, lojas de móveis e outras, para discutirem conjuntamente as necessidades e oportunidades de transformação dos seus negócios e da atividade turística no destino.

O estímulo ao pensamento autocrítico e das questões de relacionamento das empresas no território se deram, inicialmente pela viagem de *benchmarking*, realizada em 2011 nas Serras Gaúchas, com foco na atividade turística e o associativismo, como alavanca transformadora das relações e do ambiente dos negócios. Através da percepção técnica dos analistas dos SEBRAE, do efetivo envolvimento e participação das empresas de Tiradentes e da definição das ações, coerentes às necessidades verificadas, o projeto passa a tomar um corpo ainda mais estratégico e uma construção conjunta e objetiva de um cronograma de atividades e ações.

De acordo com a consultora Luciana Thomé, contratada pelo SEBRAE e responsável pela metodologia em grupo, Tiradentes é “sem dúvida um caso de sucesso, pelo fato

do desenvolvimento de novos comportamentos, baseados numa nova forma de pender o desenvolvimento turístico com base no **empreendedorismo coletivo** e na cultura da cooperação”, e reforça que isso se deu pelo investimento conciso na “educação” de empreendedores e lideranças, não apenas como transmissão de conhecimento, mas como “um verdadeiro processo andragógico<sup>16</sup> de aprendizagem, em que ELES foram os sujeitos que protagonizaram a construção de um novo saber, e por isso a ação foi perene, e dá muitos frutos até hoje!”.

O empresário do ramo de hospedagem, Alan Gandra, que foi membro da AHT na sua fundação, e um dos primeiros presidentes da ASSET, atribui o sucesso da atual Associação, inicialmente, por “dar voz ao empresariado local, que era muito desconectado”, que passou a ter um “órgão que pôde auxiliar na resolução de suas dificuldades”. Ele trata do papel e da importância da Associação nos “processos decisórios do município”, pois afirma que ela ocupa espaços estratégicos em diversos conselhos, tendo como o principal o Conselho Municipal de Turismo – COMTUR. Destaca, ainda, que a ASSET favoreceu o ambiente de negócios através de eventos com foco empresarial, feiras, palestras, rodadas de negócios e qualificação de empresas e colaboradores, além da troca de experiências com cidades da região e no apoio e discussão com o legislativo e executivo municipal.

Para Aline Garcia, empresária do setor moveleiro, produtora cultural e atual presidente da ASSET, o sucesso se dá pelo fato da Associação estabelecer uma governança local, num momento político fragilizado da cidade e, por inclusive, saber lidar com essas questões políticas de forma isenta, e cita, por exemplo, o debate democrático dos candidatos a prefeito com as empresas e a comunidade, a mobilização das empresas “contra” um grande grupo de trabalhadores da Holcim, que se instalaram “irregularmente” na cidade, da atual discussão da implementação da taxa do turismo e do ECAD, além de muitas outras “causas” que foram discutidas e solucionadas dentro da Associação.

Além de todos esses aspectos, é importante ressaltarmos o planejamento estratégico da entidade, definindo sua visão, missão e valores, voltando os olhos e esforços aos seus associados e ao seu papel no destino:

---

<sup>16</sup> Relativo à “Andragogia”. Ciência que se ocupa do processo de ensino-aprendizado de adultos. Citada pela primeira vez no século XIX e desenvolvida pelo educador Malcolm Knowles.

*Visão: Ser uma entidade respeitada e reconhecida como promotora do desenvolvimento da gestão empresarial e como legítima representante dos seus associados.*

*Missão: Representar os interesses de nossos associados junto aos segmentos públicos e privados nas esferas municipal, estadual e federal & buscar soluções de gestão que melhorem o negócio e a capacidade competitiva de nossas empresas de forma a contribuir para a sustentabilidade.*

*Valores: Ações efetivas e geradoras de resultados; Cooperação; Coletivo sobre o individual; Respeito e comprometimento com a nossa identidade; Transparência.*

Temas que discutidos, refletidos e compreendidos conduziram à sua organização interna, a definição de coordenadorias, cronogramas de ação, planejamento financeiro, ao reforço de sua identidade, ao espaço físico para os associados e, principalmente, ao envolvimento daqueles que se colocaram a disposição de assumir cargos e papéis na Associação, além do dia-a-dia dos seus negócios, inspirando, resgatando a confiança e mobilizando tanto outras empresas quanto outros agentes do destino.

Todos esses fatores e os resultados alcançados pela “governança empresarial” são conferidos na recente pesquisa aos empresários de Tiradentes, que em sua maioria afirmam a importância de ser representado pela Associação, por favorecer a aproximação entre os diversos elos da cadeia produtiva, por estimular e melhorar as discussões em prol do destino, por oferecer oportunidades de qualificação na gestão dos seus negócios, por facilitar o diálogo com o poder público, organizações e comunidade, além de atribuírem a ela o estímulo à organização da “governança turística do destino – COMTUR”, um espaço democrático especialmente estratégico para uma cidade, que tem no turismo a sua base econômica.

A cidade de Tiradentes é hoje um destino de referências em boas práticas, na organização dos eventos, na preservação e resgate da sua história e cultura pelo seu patrimônio, seus museus, e, especialmente, em relação aos temas de governança turística e governança empresarial. Nos últimos 3 anos recebeu inúmeras visitas de *benchmarking*, agora como protagonista, onde a Associação Empresarial de Tiradentes e o Conselho Municipal de Turismo são sempre as âncoras das discussões e inspiradoras no processo coletivo para o desenvolvimento do turismo local e regional.

## V – PONTOS PARA REFLEXÃO

Podemos atribuir ao setor privado o protagonismo da transformação do ambiente dos negócios em Tiradentes entre o período de 2011 a 2014?

Será este caso de sucesso uma iniciativa referência nos termos “**governança empresarial**”?

O que está implícito referente ao tema sustentabilidade que podemos atribuir a esse movimento empresarial?

Como a educação pode integrar inúmeras empresas em distintos níveis de maturidade e convergir para um objetivo sólido, coletivo, participativo e transformador?

Não seriam as pessoas diretamente envolvidas a essência do planejamento?

## Bibliografia

- BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros - *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional* – Relatório Brasil 2009 / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador) — Brasília: Ministério do Turismo, 2009. 85 p. Inclui bibliografia. ISBN Online: 978-85-61239-21-3 – 1. Turismo. 2. Concorrência. 3. Marketing de destinos. I.
- BOLSON, Janaína Gontijo; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL UCS, IV, 2006. Caxias do Sul, 2006. *Os Impactos do Turismo em Tiradentes: uma Análise da Percepção do Setor Público Local*. 2006.
- CARVALHO, Paulo Roberto de et al. Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e pós-graduação em Turismo UAM, IV, 2007, São Paulo. *A percepção dos empresários sobre os impactos sócio-ambientais do Turismo em Tiradentes-MG*. 2007.
- FRANTZ, Walter. *Sociologia do desenvolvimento I* / Walter Frantz. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2010. – 98 p. – (Coleção educação à distância. Série livro-texto). ISBN 978-85-7429-861-0 1. Sociologia. 2. Sociologia – Desenvolvimento. 3. Desenvolvimento. 4. Desenvolvimento – Processo. I. Título. II. Série.
- SERRETTI, Flávia et al. Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e pós-graduação em Turismo UAM, IV, 2007, São Paulo. *O patrimônio histórico como fator de atratividade turística em Tiradentes-MG*. 2007.
- SILVEIRA, Gilmar Teixeira da. *Turismo, Emprego e Renda: o caso da cidade histórica de Tiradentes – MG*. 2008. – 180f. – Dissertação de Mestrado (Turismo) – Universidade de Caxias do Sul – RS. 2008.
- SOARES, Geísa Martins. Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL UCS, IV, 2006. Caxias do Sul, 2006. *Os Impactos do Turismo em Cidades Históricas – Estudo de Caso: Tiradentes MG*. 2006

## Referências eletrônicas

- <http://www.agricultura.gov.br>
- <http://periodicos.unifacef.com.br>
- <http://www.sebrae.com.br>
- <http://www.mg.agenciasebrae.com.br/>
- <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>
- <http://www.tiradentes.net/historiatiradentes.htm>

## **ANEXO 1**

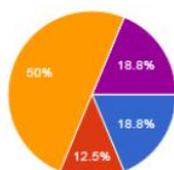
O roteiro metodológico SEBRAE-MG e *Stratégia Comunicação, Marketing, Projetos*:

- *Benchmarking* Serra Gaúcha- RS Brasil, com vinte empresários de Tiradentes membros da Associação de Hoteleiros e novos associados.
  
- Pesquisa de Grupo Focal e Análise de Stakeholders: realização de cerca de 25 entrevistas individuais com pessoas da Cidade (lideranças, empresários, gestores públicos, moradores) e elaboração de um relatório com conteúdo norteador a partir da Pesquisa, que apontou as principais forças e fraquezas; os paradigmas; mitos; traços do comportamento; desafios e oportunidades para desenvolver a governança turística.
  
- Definição da estratégia de atuação: priorizando a reestruturação da Associação com nova diretoria, o que demandou esforço de articulação da consultoria e dos técnicos responsáveis do SEBRAE-MG; Definição de que o passo posterior seria o fortalecimento e a reformulação do COMTUR – Conselho Municipal de Turismo e a aproximação da ASSET com o grupo “Tiradentes Mais” - já que naquele momento eram as três organizações coletivas ligadas ao Turismo que atuavam na Cidade.
  
- Mapeamento de lideranças (Betas) - identificação de líderes para composição da nova diretoria da ASSET.
  
- Nova marca e informativo periódico;
  
- Desenvolvimento do Planejamento, com foco no desenvolvimento coletivo, inclusive do Destino, dada a grande necessidade local para carência de governança do Território;
  
- Estrutura de Gestão: a base da cultura da cooperação, quando num território que não tem este comportamento em sua memória coletiva, depende do engajamento até mesmo altruísta, a fim de gerar um movimento significativo para dar origem a uma nova identidade, então, foram criadas as Coordenadorias, todas voluntárias, e estabelecida rotina de reuniões de trabalho e alguns mecanismos de funcionamento para execução das ações planejadas.
  
- Desenvolvimento de Equipes: encontros para desenvolvimento comportamental da Diretoria e Coordenadorias;
  
- *Mentoring*: realizado individualmente com a Diretoria, para auxiliá-los no fortalecimento dos novos papéis assumidos;
- Reuniões de monitoramento: encontros periódicos de avaliação com todos os envolvidos (Diretoria e Coordenadorias);
  
- Encontro de Resultados e Celebração: evento realização no final do ano para que a Diretoria apresentasse os resultados; Também realizam desde então a Festa de Final de Ano - importante momento de celebração e integração, que transmite uma mensagem positiva da Associação.

## ANEXO 2

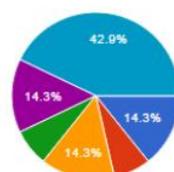
Pesquisa quantitativa realizada com 30 empresas de Tiradentes entre os dias 12 à 18 de dezembro de 2015.

### Atribui o processo de mobilização dos empresários na formação da "governança empresarial - ASSET" do destino?



Ao projeto do SEBRAE-MG	18.8%
Aos empresários que participavam da AHT - Associação de Hoteleiros de Tiradentes	12.5%
À união de empresários da AHT a novos empresários no processo associativista	50%
Ao poder público municipal	0%
À integração entre poder público, parceiros e empresários	18.8%

### Participou do projeto "Turismo histórico-cultural em Tiradentes" coordenado pelo SEBRAE MG até 2014?

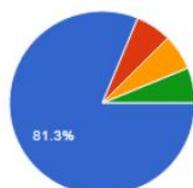


Anterior a 2009	14.3%
Desde 2009	7.1%
Desde 2010	14.3%
Desde 2011	7.1%
Desde 2012	14.3%
Desde 2013	42.9%

### O associativismo empresarial favoreceu: (marque as opções que concordar)

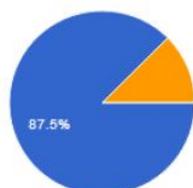
Aproximação com a comunidade ou organizações sociais	62.5%
Aproximação com as organizações políticas municipais	68.8%
Aproximação de diversos elos da cadeia produtiva do turismo	62.5%
Aproximação com o legislativo municipal	62.5%
Aproximação com o executivo municipal	75%
Melhores condições de negociação com fornecedores	31.3%
Melhoria na comunicação e comercialização com turistas	43.8%
Oportunidades de qualificação da gestão dos negócios	56.3%
Mobilização de parceiros	50%
Mobilização da comunidade	37.5%
Ocupação de "espaços estratégicos" no destino	37.5%
Não contribuiu para qualquer mudança de postura dos empresários	6.3%
Melhoria nas discussões e demandas em prol do turismo	81.3%
Atrapalhou o trabalho individual do meu negócio	0%
Melhorou a condição de integração regional	37.5%
Aproximou diversas empresas	87.5%
Os empresários passaram a "protagonizar" sobre os seus interesses	50%

### Sobre a Associação Empresarial de Tiradentes



Associado	81.3%
Não Associado	6.3%
Ex Associado	6.3%
Membro da diretoria	6.3%

### Conhece o trabalho da Associação?



Sim	87.5%
Não	0%
Em Parte	12.5%

**Acha importante ser representado por uma associação empresarial?**



Sim	100%
Não	0%
Indiferente	0%

**Conhece [Sobre o COMTUR?]**



Sim	80%
Não	6.7%
Em parte	13.3%

**Acha importante [Sobre o COMTUR?]**



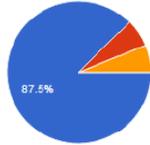
Sim	80%
Não	6.7%
Em parte	13.3%

**Participa [Sobre o COMTUR?]**



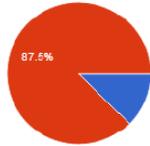
Sim	16.7%
Não	75%
Em parte	0.3%

**Acredita que o processo de associativismo empresarial estimulou a organização da "governança turística do destino - COMTUR"?**



Sim	87.5%
Não	6.3%
Em parte	6.3%

**Sobre a "governança empresarial" e a "governança do destino", entende:**



São independentes	12.5%
São interdependentes	87.5%
São concorrentes	0%

**A Associação Empresarial: (marque as opções que concordar)**

Estimula a participação nas discussões	87.5%
Compartilha as decisões	62.5%
Favorece o ambiente de negócios	62.5%
Organiza as demandas pertinentes aos empresários	62.5%
Assume papel que não é da sua competencia	12.5%
Realiza ações de qualificação das empresas	62.5%
Compartilha os resultados anualmente	81.3%
Me representa	56.3%
Não me representa	12.5%
Sou associado por causa dos benefícios que ela oferece	31.3%
É um espaço democrático para as discussões do segmento empresarial	68.8%
É política	12.5%
Possibilita momentos descontraídos para integração entre as empresas	68.8%
A realização de eventos sociais pela Associação é importante	62.5%
Seu espaço físico é importante	62.5%
Seu espaço físico é inadequado	0%
Comunica através de diversas ferramentas (e-mail, tel, rede sociais,...)	75%

**O trabalho associativista exige por muitas vezes o esforço voluntario daqueles direta e indiretamente ligados à Associação. Você de alguma forma ou algum tipo de recurso...**



... já se disponibilizou de forma voluntaria a Associação Empresarial	62.5%
... não tenho interesse ou condição de me voluntariar para Associação	18.8%
... tenho interesse em colaborar voluntariamente a Associação, da forma que a mim for possível	18.8%

**LEI Nº 2.622, DE 20 DE OUTUBRO DE 2011**

**"DISPÕE SOBRE A REALIZAÇÃO DE EVENTOS DE GRANDE PORTE NO MUNICÍPIO DE TIRADENTES E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS"**

*A Câmara Municipal de Vereadores aprovou e eu, Prefeito Municipal sanciono a seguinte lei:*

**Art. 1º** Fica regulamentada pela presente lei a realização de grandes eventos no município de Tiradentes .

**Art. 2º** Para os efeitos desta Lei consideram-se de grande porte os eventos realizados em áreas, edificações ou vias públicas e que se enquadrem, cumulativamente, com as seguintes características:

- I- Utilização de equipamento sonoro eletrificado;
- II- Montagem de palcos, tendas, estandes, quiosques, barracas, totens ou estruturas similares;
- III- Previsão de público diário igual ou superior a 2000 (duas mil) pessoas por dia;
- IV - Potencialmente provoque impacto ambiental ou sobre patrimônio edificado, ou ainda sobrecarga à estrutura urbana/viária, qualquer que seja a previsão de público ou de equipamentos a serem utilizados para estes eventos.

**Parágrafo único:** Nos eventos considerados de grande impacto urbano e/ou ambiental serão exigidos apresentação de Plano de controle ambiental – PCA, indicando os impactos decorrentes da realização do evento e a indicação das medidas mitigadoras e/ou compensatórias dos impactos apontados, bem como plano de monitoramento acompanhado de anotação de responsabilidade técnica e apresentação de pesquisa de demanda junto ao público participante do evento, a ser entregue na Secretaria Municipal de Turismo.

**Art. 3º** A realização destes eventos ficará condicionada ao atendimento dos requisitos da presente Lei, bem como a concessão de licença emitida pelo Setor competente da Prefeitura Municipal.

**Art. 4º** A concessão de licença para a realização dos eventos enquadrados no art. 2º da presente lei dar-se-á mediante a apresentação de requerimento a ser apresentado pelo organizador do evento, acompanhado dos seguintes documentos:

I – referente à pessoa jurídica, física ou natural, promotora do evento:

- a) Comprovação de inscrição junto a Prefeitura Municipal de Tiradentes (Alvará de Localização);
- b) Certidão Negativa de Débitos expedida pelo Setor de Tributação do Município de Tiradentes;
- c) Contrato de locação ou de autorização de uso do local para o período pretendido;

d) Nome, endereço, telefone, cópia do contrato social com a última alteração, CNPJ ou CPF e carteira de identidade.

II – referente à realização do evento:

- a) Nome e localização do evento;
- b) Datas e horários de operação do evento;
- c) Datas e horários previstos para montagem e desmontagem de infra-estrutura temporária do evento, indicando a forma de transporte dos objetos e o trajeto previsto dentro do município;
- d) Identificação da infra-estrutura básica disponível no local do evento;
- e) Meios de divulgação a serem empregados;
- f) Apresentações artísticas que estejam programadas;
- g) Número de inscrições ou ingressos a serem postos à disposição, se houver;
- h) Apresentação de croqui contendo a identificação, apresentação, dimensionamento e distribuição dos equipamentos móveis e de infra-estrutura temporária necessários à realização do evento.

III – referente à segurança do evento:

- a) Comprovante de solicitação de apoio à 190ª Companhia de Polícia Militar de Minas Gerais;
- b) Prova do protocolo do Projeto Técnico Temporário, junto ao Corpo de Bombeiros do estado de Minas Gerais (Corpo de Bombeiros de São João Del Rei – MG 4º PEL BM/4º BBM) ou documento desta instituição comprovando a não necessidade deste;
- c) Anotação de Responsabilidade Técnica da montagem de palcos, palanques, arquibancadas e similares, bem como das instalações elétricas, sendo que neste caso o organizador deverá contratar a CEMIG/ São João Del Rei, para verificação de necessidade de geradores auxiliares, outros equipamentos e autorização para operar fazendo uso da rede elétrica existente;
- d) Atestado, fornecido por um engenheiro civil, de que as instalações elétricas e hidrosanitárias do local de realização do evento atendem às normas técnicas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas);
- e) Alvará Sanitário expedido pelo Setor competente da Prefeitura Municipal;
- f) Prova de apresentação de plano operacional de trânsito submetido à unidade da Polícia Militar de Minas Gerais no município.

§1º Os organizadores do evento promoverão a identificação de aparatos de proteção a serem utilizados no entorno de monumentos ou edificações indicadas pelo município de Tiradentes e pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN.

§2º O comprovante de que trata o inciso II, alínea "b", poderá ser apresentado até 48h (quarenta e oito horas) antes do início do evento, sendo que a não apresentação acarretará a imediata revogação da Licença concedida e interdição do local.

**Art. 5º** Serão exigidos do organizador do evento a assinatura de Termos de Responsabilidade obrigando-se a:

- I- Proceder à total limpeza da área pública de influência do evento ao final de cada dia e ao final do evento, promovendo a coleta seletiva dos resíduos sólidos, bem como comprovando a destinação adequada de todos os resíduos;

- II- Destinar os resíduos dos banheiros químicos instalados para o evento em unidade de tratamento da COPASA ou DEMAE, bem como comprovar essa destinação;
- III- Conhecer e cumprir os termos desta lei, do Decreto-Lei 25/37 e da Lei Municipal nº 2425/09, declarando-se ciente que o descumprimento destas normas acarretará a aplicação das sanções previstas nas mesmas;
- IV- Zelar pelo mobiliário urbano sob influência do evento e ressarcir o município em caso de depredação;
- V- Proceder a montagem do projeto e a conduzir o evento conforme aprovado pelo Corpo de Bombeiros de São João Del Rei, pelo Município de Tiradentes e pelo Escritório Técnico do IPHAN em Tiradentes;
- VI- Somente anunciar a ocorrência perante a mídia, receber inscrições e colocar ingressos à venda, após obtenção de autorização do município de Tiradentes e do Escritório Técnico do IPHAN em Tiradentes;
- VII- Tornar público, pelos mesmos meios utilizados para divulgação do evento, a sua não ocorrência no caso de não aprovação após vistoria do Corpo de Bombeiros;
- VIII- Apresentar a planilha de custos do evento, inclusive as planilhas aprovadas por meio de leis de incentivo de qualquer natureza, com a distribuição dos recursos a serem investidos;
- IX- Inserir a logomarca da Prefeitura em todos os folders, prospectos e similares referentes ao evento;
- X- Arcar com todas as despesas para que o evento seja atendido, durante todos os dias, com pelo menos 01 (uma) ambulância, 01 (um) médico, 01 (um) enfermeiro, 01 (um) motorista, macas e remédios para o público que necessitar de atendimento.
- XI- Destinar, em partes iguais, 2% da receita líquida do evento para o fundo municipal de Turismo e para o Fundo Municipal de Cultura, que deverão aplicar estes recursos nos eventos de natureza cívica e cultural do Município.

§1º Os infratores dos compromissos elencados neste artigo estarão sujeitos às seguintes penalidades, conforme a gravidade da infração:

- a) Multa de 10.000,00 (cinco mil) UFIR;
- b) Notificação para pronta remoção ou interdição do que estiver indevidamente executado ou operando;
- c) Retirada compulsória de equipamentos utilizados em desacordo com a legislação vigente;
- d) Outras responsabilidades cíveis, criminais e/ou administrativas.

§2º Os termos de responsabilidade firmados pelo organizador do evento deverão ser assinados por duas testemunhas e terão caráter de título executivo extrajudicial, nos termos do artigo 585, II do Código de Processo Civil, devendo constar esta advertência expressamente em cada termo.

**Art. 6º** Ficam obrigados a solicitar e obter alvará todos os estandes para vendas de produtos, bares e restaurantes provisórios, ficando estritamente proibida a venda de bebidas em garrafas de vidro.

§1º Na comercialização de produtos nestes eventos é obrigatória a emissão de documento fiscal próprio.

§2º O não cumprimento do disposto neste artigo acarretará na revogação imediata do alvará concedido ao infrator, sendo o respectivo estande ou similar imediatamente fechado.

**Art. 7º** Os organizadores de eventos que utilizarem o largo da rodoviária ficarão obrigados a disponibilizar estandes para todos os vendedores de artesanato que trabalhem no referido local e estejam regularmente inscritos na Prefeitura Municipal.

**Parágrafo único:** Havendo necessidade de remover os vendedores ambulantes do largo da rodoviária para a montagem de estruturas do evento, os organizadores promoverão a montagem de estandes para estes vendedores no largo das Forras.

**Art. 8º** Deverá a empresa/organizador do evento, disponibilizar banheiros em quantidade suficiente, conforme estimativa de público do evento.

§1º Na instalação de banheiros químicos deverá ser contemplada unidades destinadas à pessoas com necessidades especiais.

§2º A Prefeitura disponibilizará os banheiros públicos da cidade, a pedido dos organizadores do evento, que ficarão responsáveis pela guarda, manutenção e limpeza destes.

**Art. 9º** Não será autorizada a realização de eventos de grande impacto, em fins de semana imediatamente próximos a feriados municipais, estaduais ou federais, salvo os de natureza religiosa ou cívica.

**Art. 10** O pedido de realização do evento deverá ser protocolado na Prefeitura Municipal de Tiradentes até 45 (quarenta e cinco) dias antes da realização do evento, acompanhado de todos os documentos acima elencados.

**Art. 11** A administração deverá deferir ou indeferir o pedido para realização do evento, justificando a decisão, até 30 (trinta) dias antes da realização do evento.

**Art.12** Para a efetiva instalação destes eventos deverão os organizadores recolher as taxas exigidas pelo Código Tributário do Município.

**Art.13** Caso não sejam cumpridas as exigências da presente Lei, o pedido de licença será indeferido pelo Poder Executivo Municipal, bem como será cassada a licença a qualquer tempo em caso do descumprimento de qualquer das normas constantes desta Lei ou da Legislação vigente.

**Art.14** O disposto na presente Lei não se aplica a eventos tradicionais de natureza cívica ou religiosa em que aja a participação do Poder Público Municipal, sendo que para os mesmos haverá regulamento específico.

**Parágrafo único:** Para fins deste artigo consideram-se eventos tradicionais as festividades promovidas por associações de bairro e/ou por associações sem fins lucrativos, bem como as festas juninas, festas julinas e assemelhadas.

**Art.15** Esta Lei entra em vigor em 02 de janeiro de 2012, revogando-se as disposições em contrário.

Tiradentes MG, 20 de outubro de 2011.

-----  
PREFEITO MUNICIPAL DE TIRADENTES

#### **ANEXO 4 – Entrevista Aline Garcia**

Transcrição dos áudios enviados via whatsapp dia 17/12/15, de Aline Garcia, empresária, produtora cultural e atual presidente da Associação Empresarial de Tiradentes – ASSET.

Recebido e transcrito por Bruno Augusto Falci Ramos, para compor informações ao “Caso de Sucesso – Governança Empresarial de Tiradentes – Associativismo e Transformação”

##### Roteiro de entrevista:

- 1) Como se deu as discussões e necessidade de transformação da Associação Hoteleira de Tiradentes – AHT em Associação Empresarial de Tiradentes – ASSET? E qual era seu papel nesse processo?
- 2) Quais eram os anseios dos empresários participantes naquele momento?
- 3) Em resumo aponte, se houve e como se deu, o protagonismo empresarial para a transformação do ambiente de negócios em Tiradentes.
- 4) Você concorda que o processo de associativismo em Tiradentes possa ser considerado um caso de sucesso? Quais os fatores essenciais que você considera que o processo do associativismo em Tiradentes é ou não um caso de boas práticas para a transformação do ambiente dos negócios?
- 5) Caso queira relatar alguns outros detalhes importantes sobre esse processo, utilize esse espaço para essa finalidade.

##### Transcrição dos áudios da entrevista:

**Áudio 01** – Então é (pausa)... Quando eu fui para a Associação era só AHT. E numa conversa, todo mundo falando da necessidade de unir mais todos os empresários, que faziam parte da cadeia produtiva do turismo, que não seriam só as pousadas e isso ampliaria...(Fim do áudio 01)

**Áudio 02** - ... isso ampliaria também todo o...(pausa) toda possibilidade de, de conversa, de diálogo com o destino...(pausa) e aí eu comecei a participar dessas conversas junto com o pessoal da Maria do Carmo e outras pessoas e...(pausa) foi, foi feita a transição. (Pausa) Foi...(pausa) o meu papel foi justamente nessa conversa...(Fim do áudio 2)

**Áudio 03** - ...Percebia desde o início a necessidade de uma...(pausa), uma...(pausa) de todo mundo sentar a mesa dentro de um destino. Pois a gente já tinha viajado pro sul e tinha percebido que esse era o melhor caminho. (Fim do áudio 03)

**Áudio 04** – Os anseios daqueles empresários daquela época eram os mesmos anseios dos empresários de atualmente, que é cada vez mais fortalecer a cooperação e o trabalho em rede. (Fim do áudio 04)

**Áudio 05** – Através da Associação a possibilidade de diálogo é...(pausa), de troca, de maior representatividade. Porque aumentando... (Fim do áudio 05)

**Áudio 06** – ...Pois aumentando o número de empresários aumentava o número de associados e logicamente a possibilidade de...(pausa), de maior cobrança dos direitos, né!? E da representatividade mesmo de fato dentro do destino. (Fim do áudio 06)

**Áudio 07** - ... é...(pausa), ... a su... é...(pausa). Já indo para a terceira pergunta... a gente realmente foi protagonista no desenvolvimento de governança local. Até então tinha associações que aconteceram, mas fecharam, pela forma que foram conduzidas e ficou muito tempo nesse descrédito. A gente foi construindo a credibilidade diante dos empresários...(pausa), e a forma como é importante enxergar essa..., essa questão, de ter uma associação, uma governança de fato com cadeira no COMTUR, cadeira em outros conselhos, e assim a gente poder cobrar, mas também tendo nosso papel de empresários dentro de um destino turístico, que não é só, é...(pausa), que é participar de algumas tomadas de decisões, é ter “sim” algumas responsabilidades e preocupar com a questão de um destino sustentável! Pois já se passaram por vários processos dentro da cidade: primeiro o garimpo do ouro, depois o garimpo da prata, e a gente vê hoje que não se pode ter nenhum outro tipo de garimpo! Como o turismo, não pode ser extrativista, mas sim tem que somar no contexto da cidade. (Fim do áudio 07)

**Áudio 08** – Já a transformação no ambiente empresarial... eu acho que vem muito através das capacitações, muitas dessas parcerias com o SEBRAE e muito do desenvolvimento de uma conversa, mesmo, de uma troca de experiência entre os empresários. Porque isso de fato ajuda o empresário a pensar o negócio dele de forma diferente, ao ver que o outro realizou uma ação que pode ser benéfica pra... pra...(pausa), pro negócio dele... então eu acho que é aí onde entra, é... (pausa), o principal papel dessa troca dentro do ciclo empresarial. (Fim do áudio 08)

**Áudio 09** – Bem, a Associação é sim um caso de sucesso! Por que!? Porque ela de fato estabeleceu uma governança, num momento político fragilizado da cidade. A gente passou por algumas... processos políticos, e a gente nunca deixou isso resvalar, mostrando que a gente era apolítico, mas não apolítico. A gente tinha, sim, uma vontade de... de conversa com o poder público, mas sem, necessariamente, é...(pausa), participação,( né!?), quanto cargo e etc.. E na época as pessoas que tinham algum envolvimento, se afastaram e depois retornaram a Associação. A gente teve algumas atitudes como o debate entre os dois candidatos, é... (pausa), a questão da Holcim, a questão da taxa do turismo, a questão dá..., é... (pausa), do agora recentemente do ECAD, a questão de muitas outras causas que foram solucionadas e resolvidas dentro da Associação. (Fim do áudio 09)

**Áudio 10** - Eu acho que se não estivesse..., se não existisse hoje a Associação, os empresários se sentiriam órfãos, porque a gente é a voz dele diante alguns órgãos ou algumas questões que estão sendo discutidas na cidade. E a gente não... é... é o... é o coletivo acima do individual. Causas... casas... causas individuais se resolvem individualmente, mas não pela Associação. Quando é um coletivo, como é o problema do lixo e outros, a gente consegue junto ter uma solução. (Fim do áudio 10)

**Áudio 11** – É, o que eu posso falar, é que eu participo desde do processo de..., da AHT para ASSET. É... (pausa), entrei com a parte de comunicação, que foi muito forte: que é criar uma i..., que foi criar um conceito, uma identidade visual para a instituição, e...(pausa), processos

mesmo de coordenadorias, nos quais a gente dividiu as coordenadorias por afinidade, porque aí o voluntário, esse empreendedor voluntário, ele teria muito mais interesse em tá atuando dentro da Associação. Alguém que era formado na área de capacitação encaixou dentro da capacitação, outro que tinha a ver com eventos, em eventos, outro com responsabilidade social, é...(pausa), e relação com a comunidade, é...(pausa), capacitação, relação com a comunidade,... (pausa), pera aí que eu esqueci. (Fim do áudio 11).

**Áudio 12** – capacitação, relação com a comunidade, que é responsabilidade social, é...(pausa) eventos... e aí, que a, e comunicação, que hoje quem assumiu até foi o Ted e..., que é uma pessoa da área também, que gosta da comunicação, então a gente fez por afinidade. Então hoje a gente tem uma estrutura organizacional bem definida. A gente agora monta já um planejamento do ano seguinte, o que tem facilitado pra gente saber nortear. Antes, a gente pegava qualquer tipo de ação... fazer tapete Semana Santa, que foi importante pra comunidade de Tiradentes conseguir enxergar o empresário, não como um... um ser de fora, mas sim, um ser que participa de, da, da própria dinâmica da cidade. Mas depois de passado isso, que foi bom pra evolução, a gente definiu a nossa missão e a nossa visão, que é representar de forma legítima o associado e criar formas da gestão desse negócio ser sustentável. Então essa é a nossa busca, é... (pausa), e hoje a gente tem vários tipos de associados, dentro de vários setores, e começamos as reuniões setoriais, que aí a gente consegue atender ele melhor, pois ele conversa sobre a sua área, sobre... é... a troca fica mais rica, por setor! (Fim do áudio 12)

**Áudio 13** – A ideia, eu acredito que seja continuar ... nesse caminho que tá a Associação, super fortalecida... hoje nada é definido dentro da cidade sem que passe por lá... é...(pausa), é com as questões da câmara... da câmara dos vereadores, questões de lei e outras demandas, tudo passa pela Associação, o que legitima muito e mostra como a gente é importante dentro do destino. A gente tem uma relação bem intensa com todos os eventos, tentando readequá-lo ou tentando fazer como, de alguma forma, como nosso associado esteja presente, de fato seja reconhecido, o que a gente tem dentro do destino ... é... (pausa) a preocupação constante com a sustentabilidade. (Fim do áudio 13)

**Fim da transcrição dos áudios, por Bruno Augusto Falci Ramos.**