



TURISMO E GASTRONOMIA EM MINAS GERAIS SOB A ÓTICA DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Dennis Hanson, PhD¹. –

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – dhanson89@gmail.com

José Sabino, PhD². –

Universidade Anhuera-Uniderp – sabino-jose@uol.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dennis Hanson y José Sabino (2020): “Turismo e gastronomia em Minas Gerais sob a ótica do desenvolvimento de produto”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 28 (junio/junho 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/turydes/28/turismo-gastronomia.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes28turismogastronomia>

Resumo:

Este artigo discute a formatação de produtos no segmento do turismo e da gastronomia, ou da indústria da hospitalidade, segundo uma lógica do *Design Thinking* e de outras abordagens de criação e formatação de produtos e serviços. O estudo utiliza-se de casos analisados no estado de Minas Gerais, comparando-os a outros destinos turísticos no mundo. Conclui-se que não se usam metodologias de formatação de produtos no universo estudado e propõe-se que estas sejam adotadas.

Palavras-chave: *Design Thinking*, *Design* de produtos e serviços, Turismo no Brasil, Gastronomia, Minas Gerais.

TOURISM AND GASTRONOMY IN MINAS GERAIS UNDER THE VIEW OF PRODUCT DEVELOPMENT

Abstract:

This article discusses the formatting of products in the tourism and gastronomy segment, or in the hospitality industry, according to a logic of *Design Thinking* and other approaches to the creation and formatting of products and services. The study uses cases analyzed in the state of Minas Gerais, comparing them to other tourist destinations in the world. It is concluded that product formatting methodologies are not used in the studied universe and it is proposed that these be adopted.

Keywords: *Design Thinking*, *Product and Services Design*, *Tourism in Brazil*, *Gastronomy*, *Minas Gerais*.

TURISMO Y GASTRONOMÍA EN MINAS GERAIS BAJO LA VISIÓN DEL DESARROLLO DE PRODUCTOS

Resumen:

¹ Professor e pesquisador – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

² Professor e pesquisador – Universidade Anhuera Uniderp, Mato Grosso do Sul, Brasil

Este artículo analiza el formateo de productos en el segmento de turismo y gastronomía, o en la industria hotelera, de acuerdo con una lógica de Design Thinking y otros enfoques para la creación y formateo de productos y servicios. El estudio utiliza casos analizados en el estado de Minas Gerais, comparándolos con otros destinos turísticos del mundo. Se concluye que las metodologías de formateo de productos no se utilizan en el universo estudiado y se propone que se adopten.

Palabras clave: *Design Thinking*, *Design* de productos y servicios, Turismo em Brazil, Gastronomía, Minas Gerais.

1. Introdução

O presente artigo discute a formatação de produtos turísticos e gastronômicos sob a ótica do desenvolvimento e gestão de produtos. É preciso destacar que o estudo reconhece que o Turismo e a Gastronomia são disciplinas independentes, que possuem sua própria lógica acadêmica que foge do escopo aqui pretendido, embora ambas se insiram no universo maior da estrutura e da rede de serviços da hospitalidade. A contribuição que se deseja oferecer é acrescentar a esse corpo de conhecimento acadêmico uma lógica de desenvolvimento e formatação de produto, seguida por diversos outros ramos de negócios, tanto na indústria de bens quanto na de serviços, na qual se inserem tanto o Turismo quanto a Gastronomia.

Daí a questão fundamental que norteia o trabalho é como a aplicação das principais teorias de formatação de produto se aplicam à criação e gestão de produtos turísticos e gastronômicos.

2. Revisão da literatura

Sob vários aspectos, a economia brasileira já se aproxima bastante das economias ditas do primeiro mundo, nas quais aproximadamente três quartos dos negócios encontram-se no setor de serviços. Autores como Kozak e Gürel (2015) chegam a afirmar que o setor de serviços atinge 80% das economias desenvolvidas.

Para Horng *et al.* (2016) e Shukla (2017) a inovação é o cerne do sucesso na indústria da hospitalidade, permitindo que hotéis – assim como restaurantes – adotem novas ideias, melhorem processos de serviços, aumentem os níveis de eficiência operacional, atendam às necessidades de clientes, aumentem as vendas e os lucros, se engajem em ações de responsabilidade social corporativa e mantenham vantagens competitivas em mercados que mudam rapidamente.

No contexto brasileiro, Mazaro (2017) aponta a importância da inovação para a competitividade na indústria do turismo como um todo. Um ponto importante de seu trabalho salienta o papel da inovação para a competitividade nas regiões turísticas propriamente bem como das cadeias de valor que compõem um dado destino turístico.

Como se espera demonstrar adiante, a inovação pode ser obtida por meio do uso do *Design Thinking* e do *design* de serviços.

Segundo Mager (2012), o *design* ou desenvolvimento de serviços se refere a tornar um serviço útil, utilizável, eficiente, eficaz e desejável. Segundo a mesma autora, não se tratam de intangíveis ou de sensações oferecidas ao consumidor, mas de projetos tangíveis de fato, que alguns teóricos chamam de pontos de contato. Afirma, ainda, que ao se desenvolverem serviços deve-se buscar identificar áreas problema e gerar ideias para sua melhoria; ao se definirem produtos é preciso pensar em maneiras de melhorar a interatividade durante o uso daquilo que é oferecido; ao se projetarem espaços, estes devem ser pensados de forma a entregar o serviço de forma mais eficiente; todo o material de comunicação, desde folhetos a uniformes, devem estar voltados a comunicar a natureza e função do serviço prestado (Mager, 2012; Kozak, Gürel, 2015).

Mager (2012) faz, ainda, referência a uma definição de *design* de serviços feita por outro pesquisador chamado Marc Fonteijn: “quando você se depara com duas cafeterias contíguas, servindo o mesmo cafezinho, ao mesmo preço, é o design dos serviços que te faz entrar em uma ao invés de outra”. A definição cabe perfeitamente no objetivo deste estudo que é o de debater os serviços de turismo e gastronomia no estado de Minas Gerais.

Outra definição de *design* de serviços, colhida no trabalho de Mager (2012), vem do pesquisador Nick Marsh que afirma que: “Bom *design* de serviços é o processo de deliberadamente engenheirar a experiência e a entrega de serviços, tornando-as mais valiosas para usuários e provedores”.

Pode-se depreender do trecho anterior que serviços podem e devem ser projetados, isto é, concebidos previamente, visando a uma execução padronizada que adicione valor de forma sustentável ao longo do tempo.

Kozak e Gürel (2015) apontam que na área de serviços como um todo tem havido uma atenção maior aos aspectos funcionais, tais como o seu modelo de entrega propriamente, do que nos aspectos mais técnicos. Entretanto, no segmento específico da hotelaria, os esforços envidados na melhoria dos aspectos funcionais não estão no mesmo nível dos aspectos técnicos ou das atividades de gestão realizadas no chamado *back-office*. Kozak e Gürel (2015) ainda destacam que, a despeito disso, o *design* de serviços deve concentrar-se em ambos os aspectos, de modo a desenvolver ofertas mais consistentes de serviços que sejam efetivamente capazes de aumentar o valor para o cliente.

Dado o valor que tem sido dado à experiência do cliente, um material promocional da SGEinternational (2018), uma consultoria em serviços de hotelaria, o conceito atual de luxo é definido mais como uma experiência do que propriamente com os produtos e serviços oferecidos. Entretanto, há que se convir que tal experiência depende de um conceito, de um projeto e de uma implementação para ser bem-sucedida.

Ungera e Eppingerb (2011) ressaltam a importância dos Processos de Desenvolvimento de Produtos – PDPs – na medida em que reduzem custos gerais, gerenciam riscos e reduzem custos de desenvolvimento. PDPs podem e devem ser adaptados às circunstâncias específicas de cada organização.

Warmkessel (2002) traz definições para desenvolvimento de produtos, processos de desenvolvimento de produtos e resultados do desenvolvimento de produtos. Segundo a autora, desenvolvimento de produtos é o conjunto de tarefas que vai da definição do conceito a uma definição de produto validado. Quanto aos processos de desenvolvimento de produtos são definidos como a implementação do desenvolvimento de produtos de forma a criar valor enquanto se elimina o desperdício. Os resultados do desenvolvimento de produtos se referem a uma definição de produto que possibilita a criação de entregas que gerem o valor desejado para os *stakeholders*. No tocante a valor, Warmkessel (2002) afirma que este não é fixo, evoluindo segundo as mudanças nas prioridades dos *stakeholders*, sua disposição a pagar e seu tempo.

A despeito de entender e valorizar as necessidades dos consumidores na orientação de empreendimentos, Warmkessel (2002) destaca que o conceito de valor deve considerar as expectativas e necessidades de todos os *stakeholders* relevantes.

Entretanto, o mestre Hippel, em um texto de 1981, define o cliente como um elemento fundamental na formatação de produtos e serviços. Seu texto cita exemplos de produtos definidos pelo usuário, mesmo tendo sido escrito no limiar da era da internet. Hoje em dia, com o auxílio da rede, fica cada vez mais fácil abrirem-se canais por meio dos quais consumidores e usuários podem sugerir mudanças em produtos existentes ou mesmo propor a criação de produtos inovadores.

Adicionalmente, em uma apresentação sobre inovação, Gupte (2011) refere-se à anedota na qual se diz que “se Ford tivesse perguntado a seus clientes o que queriam, estes teriam respondido que queriam cavalos mais velozes.” A anedota serve para determinar que nem sempre o mercado sabe que tem um problema a ser resolvido. Na verdade, tanto Hippel (1981), a seu modo, e Gupte (2011) situam a contribuição dos consumidores na esfera da inovação incremental, isto é, a inovação que adiciona novas camadas de valor a algo já existente. Hoyer *et al.* (2010) concordam e agregam que há diferentes graus de cocriação, com estimuladores e empecilhos no processo. Na esfera da inovação disruptiva ou radical, na qual se concebe algo totalmente novo, como foi o caso do automóvel ou do telefone, é preciso que o inovador tenha desenvolvido um olhar mais acurado na busca de desejos e necessidades latentes, embora não claramente explicitadas. Este é o caso de uma inovação fronteira, isto é, uma inovação que tanto pode ser entendida como incremental, adicionando valor a algo conhecido, ou radical, rompendo paradigmas e apontando novas

direções de consumo e fruição. Tal seria o caso do *walkman* da Sony, que tanto pode ser visto como um incremento na portabilidade da música, quanto como o primeiro passo na personalização da fruição musical. Como este texto trata de turismo e gastronomia, pode-se citar o caso do *chef* espanhol Ferran Adriá, que tanto pode ser visto como um *chef* que acrescentou algo novo a uma arte antiga, a gastronomia, quanto como um revolucionário que criou a gastronomia molecular, diluindo as fronteiras entre a ciência e a culinária (Philips, 2017; Parreira, 2016; Cousins *et al.*, 2010; Carlin, 2007).

Sundin *et al.* (2011) propõem o conceito de PSS – *Product/Service Systems*, em inglês – ou Sistemas de Produto/Serviço, no qual as fronteiras entre produto físico (bem) e serviço se diluem e se confundem, como no caso em que uma empresa produtora de máquinas de lavar roupa oferece a possibilidade de um *leasing* baseado no número de lavagens mensais. O que está sendo oferecido é o serviço de lavagem de roupa, e não a aquisição de um equipamento. Trata-se de uma nova maneira de consumir bens.

Evenson *et al.* (2009) são mais específicos ao sugerir que o *design* e suas metodologias sejam parte integrante do desenvolvimento e na inovação de serviços. Os autores adicionam que se há investimentos em serviços, estes têm se limitado às atividades de marketing ao invés de em esforços de pesquisa, design e desenvolvimento do serviço propriamente, agregando que, no futuro, o design de serviços será parte central dos esforços de inovação e implementação de serviços em toda organização.

Segundo Evenson *et al.* (2009), a indústria de serviços permanece um enigma de difícil compreensão, análise e modelagem devido a sua natureza complexa e falta de definição precisa.

Na busca de uma definição para serviço, Evenson *et al.* (2009) se apóiam na definição de Gadrey (2002) na qual “um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou bem pertencente a uma unidade econômica, que ocorre como resultado da atividade de alguma outra unidade econômica com a concordância prévia da primeira pessoa ou unidade econômica.” Gadrey (2002) prossegue afirmando que um serviço deve ser considerado como um processo, criando um gráfico que inclui três entidades: A) O provedor do serviço; B) O consumidor/cliente/usuário e C) A transformação de uma realidade.

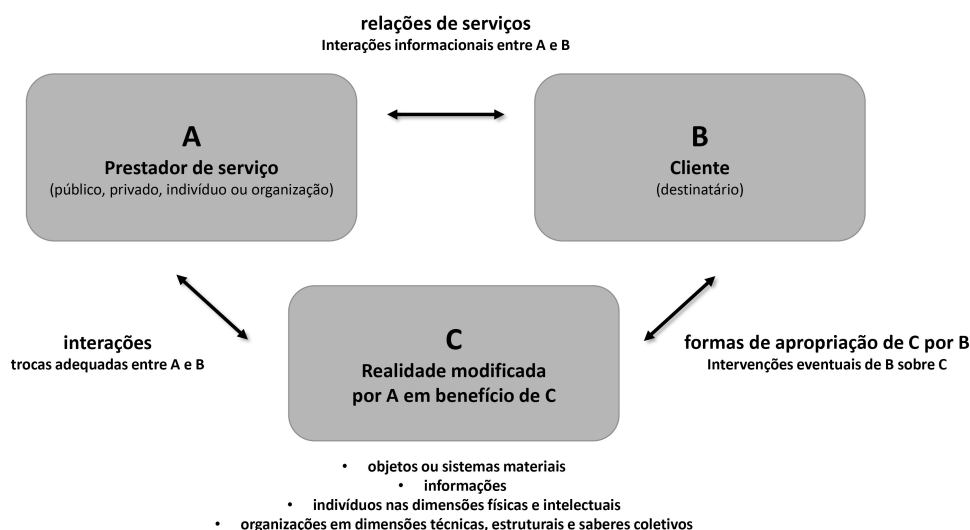


Fig. 1. O Triângulo de Serviços segundo Gadrey (2002), baseado em Hill (1977)

Evenson *et al.* (2009) agregam que serviços podem ser entendidos como performances ou atuações: interações coreografadas fabricadas no ponto de entrega que

formam processos e coproduzem valor, utilidade, satisfação e encantamento em resposta a necessidades humanas. Adicionalmente, atividades ou eventos no processo formam um produto por meio de uma interação com elementos ou recursos projetados por parte de representantes da organização de serviços, do consumidor e de qualquer tecnologia mediadora.

Como definição de *design* pode-se afirmar que o termo design se origina do latim *designare*, que tanto pode significar designar, no sentido de indicar, quanto desenhar. A língua inglesa trouxe a expressão latina, cunhando-a como *design*, significando por um lado plano, projeto, intenção, processo, nessa acepção relacionando-se a objetivos e processos e, por outro, estilo, modelo ou simplesmente ponto, linha e plano (Löbach, 2001). Segundo Kandinsky (1979) a esses sinais são acrescidos de cores, formando padrões, estampas e composições visuais, podendo significar ainda modelos ou protótipos. De acordo com Mozota (2003), a expressão tanto refere-se à intenção, sobretudo na fase de projeto criativo, quanto à realização, entendendo-se o esforço de dar forma visual – ou concreta – a uma ideia. Para Löbach (2001), a palavra *design* pode ser entendida, ainda, em seu sentido mais amplo como a concretização de uma ideia em forma de projetos.

Tem-se então que *design* transcende a simples estética de um produto, estendendo-se à busca de soluções na produção, na criação de máquinas e equipamentos, no ambiente onde se realiza o trabalho, nas cidades e estradas onde se vive e se trafega, na sinalização eficaz desses espaços ou, conforme Martin (2009) a concepção e implementação de modelos de negócio. Nesse sentido, os estudos de Fayol, visando ao conforto dos mineiros ao carregar vagões com minério, podem ser vistos como um estudo de ergonomia – uma das disciplinas do *design* – e a linha de montagem fordista como um redesenho do ambiente e de processos fabris. Entretanto, como se verá adiante, ambas as ideias, embora criativas e inovadoras, ainda estão alinhadas a um raciocínio do tipo linear.

Mager (2012) propõe que os talentos específicos de *designers* agregam valores muito específicos a projetos diversos. Segundo ela, primeiramente, designers têm as ferramentas e a experiência para entender o que usuários querem e desejam; seu trabalho combina tecnologia, função e estética, não se limitando apenas ao nível superficial. Finalmente, eles são focados em problemas a serem resolvidos, e trabalham em qualquer coisa, desde a salvação do planeta à criação de oportunidades de negócio.

Kozak e Gürel (2015) definem *design* como a determinação e integração consistente de todos os componentes e características do serviço que ofereçam uma boa experiência aos usuários. Daí *design* de serviços é a determinação dos componentes necessários para a oferta de uma boa experiência, entregues de forma consistente, atraente e eficiente. O foco deve estar na criação de valor para o usuário.

Evenson *et al.* (2009) afirmam que o *design* de serviços é uma disciplina relativamente nova na evolução da teoria e da prática do *design*. De forma mais precisa, o design de serviços se preocupa com a aplicação sistemática da metodologia e princípios do design para a definição, criação e planejamento de um serviço. Na perspectiva desses autores, o design de serviços tem o cliente como o ponto de partida ou lente para um serviço específico e, por meio do uso de métodos criativos, centrados no humano e participativos, permite que o usuário participe na modelagem de como o serviço será desempenhado ou oferecido.

Retomando o texto de Mager (2012), também uma das coautoras do trabalho de Evenson *et al.* (2009), há nele uma descrição das técnicas do *design* de serviços. Em primeiro lugar, é preciso observar a situação. Podem-se usar técnicas de pesquisa etnográfica e ferramentas como câmeras digitais e filmadoras para capturar *insights*. A seguir, deve-se envolver os usuários, seja por meio de jogos, *brainstorming* ou mesmo passando um dia com eles, também na busca de *insights* interessantes. Cria-se então uma planta baixa – *blueprint*, em inglês –, ou projeto do serviço, de modo que se possa visualizar onde está cada pessoa que entrega o serviço, como trabalha e como os clientes se encaixam na entrega. A seguir, é preciso analisar a qualidade do serviço, tendo o *feedback* de usuários como principal alicerce. A equipe de *designers* será capaz de filtrar as respostas emocionais, propondo soluções eficientes em custos e descobrindo oportunidades das quais a empresa possa tirar vantagem. Ideias devem ser desenvolvidas e mapeadas de modo fácil para o entendimento de todos, seguindo-se à prototipagem do novo serviço, por meio de

uma apresentação ou mesmo pelo teste das novas ferramentas pela equipe interna, de modo a identificar falhas e corrigi-las a tempo. Finalmente, entrega-se um conjunto de ferramentas ao final do estágio das ideias de modo que a equipe interna possa providenciar o necessário para entregar o serviço criado e testado pelos designers.

Hornig *et al.* (2016) destacam que no setor da hospitalidade, a despeito do aumento dos esforços tanto na inovação de serviços quanto no desenvolvimento de novos produtos, é preciso haver mais atenção nos recursos necessários para nutrir e acelerar estes processos.

No âmbito da hotelaria, West (2013) destaca que o *design* tem uma importância cada vez maior na indústria, na medida em que o conforto das moradias aumenta, a demanda por confortos que igualem ou suplantem aqueles disponíveis nos lares dos hóspedes também aumenta. A questão que ele coloca é como criar ambientes que causem uma impressão de luxo e conforto, sem estourar orçamentos e comprometer as margens. Uma das sugestões feitas por West (2013) é a de que o design deve ser sensível às contribuições da clientela, assegurando, assim, a sua satisfação. O que vale para o design arquitetônico e de ambientes também vale para os serviços.

Gupte (2011) agrega que “qualidade (no sentido de adequação aos usos e critérios do cliente) é meramente a taxa de entrada, isto é, se ela não existe, não há como entrar no jogo” [sic.]. Gupte (2011) também menciona a questão do custo, representado pelo preço versus valor, instando as empresas a aumentar o valor enquanto reduzem custos, apontando ainda que há um espaço aí para inovação.

A contribuição de Gupte (2011) alinha-se perfeitamente às recomendações de West (2013). Deve-se observar que a mesma lógica da hotelaria se aplica à indústria da hospitalidade como um todo, incluindo-se a gastronomia.

Não se pode falar de *design* de produtos e serviços sem mencionar Tim Brown, CEO da empresa de *design* Ideo e um dos principais teóricos do *Design Thinking*, disciplina do *design* que incorpora o pensamento do *designer*, discutido ao longo deste texto, à concepção de produtos, negócios e empresas. Pode-se afirmar que o design de serviços seja um subconjunto do *Design Thinking*.

Segundo Brown (2009), o *Design Thinking* pode ser entendido como um sistema de sobreposição de múltiplas camadas ao invés de uma sequência ordenada de passos e etapas. Os referidos espaços demarcam diferentes tipos de atividades relacionadas que, em conjunto, formam um *continuum* de inovação.

Em um aspecto puramente gerencial do *Design Thinking*, Brown (2009) o define como uma metodologia que abarca todo o espectro da inovação com um *ethos* centrado no humano. Aprofundando a explicação, o autor afirma que a inovação é movida por um profundo entendimento, atingido por meio da observação direta, do que as pessoas necessitam e desejam em suas vidas e o que gostam e desgostam sobre a maneira em que produtos são criados, embalados, “marketeados”, vendidos e suportados.

Ainda segundo Brown (2004), algumas empresas mais arrojadas estão contratando *designers* para ao invés de tornar uma ideia já pronta mais atraente para consumidores, preferindo que criem conceitos que atendam às necessidades e desejos dos consumidores. O papel do *design* no primeiro caso é tático e resulta na criação limitada de valor, enquanto, no segundo caso, o papel é estratégico, levando a novas e dramáticas formas de valor, remetendo à teoria do oceano azul de Kim e Mauborgne (2005). A aplicação de tais conceitos a serviços depende apenas de uma ligeira mudança de foco. Brown aplica seus esforços tanto para o redesenho de uma escova de dentes quanto para a redefinição do que seja uma escola ou um hospital.

Corroborando Brown (2010), Mortensen (2018) faz comentários às quatro fases da metodologia desenvolvida por Brown (2010), destacando a importância da Empatia, isto é, colocar-se no lugar do usuário, de modo a entender a sua necessidade e propor soluções que resolvam suas carências.

Resumindo o exposto acima, Camacho (2018) afirma que o *Design Thinking* oferece uma visão sistêmica e multidisciplinar, perfeita para a aplicação em negócios e inovação.

Nesse sentido, um exemplo atraente de formatação de produto turístico a partir de quase nada vem de uma fazenda no interior dos Estados Unidos. Afora o fato de tratar-se de uma fazenda antiga, com a sede construída em 1802, nada há nela de especial destaque. Entretanto, os proprietários souberam dela tirar tudo o que havia de potencial, acrescentando-lhe múltiplas outras camadas de valor. O casarão sede foi reformado com gosto, apostando-se na compra de mobiliário de época em bons antiquários. Vários quartos são alugados no sistema *bed & breakfast*, isto é, aluga-se o quarto na casa para estadia e se lhe acrescenta um bom café da manhã, permitindo-se ao visitante partilhar um pouco da vida cotidiana da família e da fazenda. As referidas camadas de valor surgem na oferta de produtos da fazenda, incluindo-se pães, geleias, doces e compotas, cosméticos, entre outros. Há trilhas, riacho, e a rotina de tirar leite das vacas, cavalgar, etc. Livros com as receitas de sobremesas e pratos servidos na fazenda podem ser adquiridos no local ou pelo site e há um *reality show* na tv paga relatando as atividades dos *Fabulosos Beekman Boys*. Para finalizar, acrescenta-se um toque de gótico britânico, com um fantasma mirim, apresentado como sendo o de uma menina de quatro anos falecida nos primeiros anos do século XIX. Além da expectativa de um visitante efetivamente deparar-se com a assombração, há um blog na internet relatando as peripécias do fantasma (http://beekman1802.com/mary-beekmans-fall-outing/). Real ou imaginário, o personagem acrescenta à experiência da visita à fazenda.

Pode-se observar com o exemplo que há desenvolvimento tanto de produtos quanto de serviços, havendo um cuidado com detalhes que puxem pela imaginação e pela fantasia, fundamentais para a construção da experiência do cliente.

Há de se presumir que a mesma estratégia poderia ser usada para uma casa moderna em qualquer cidade do mundo, bastando para isso uma imaginação fértil e o desejo de oferecer algo inusitado e interessante.

3. Materiais e métodos

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa empírica, do tipo observação participante assistemática (Richardson, 1999), tendo a indústria do Turismo e da Gastronomia no estado de Minas Gerais como principal objeto e estudo de caso. Tal escolha se deu pelo fato de o primeiro autor ter se mudado da cidade do Rio de Janeiro para Passos, no Sul Mineiro, e tendo, por motivos profissionais ou de lazer, que viajar por boa parte do estado, tendo experiência de primeira mão com os temas abordados. Adicionalmente, o primeiro autor também teve experiência como jurado do evento gastronômico anual da cidade de Passos intitulado “O Sabor de Passos”, evento no qual teve oportunidade de experimentar pratos desenvolvidos especialmente para o certame, entendido como boa oportunidade para analisar a lógica por trás da criação desses pratos. Também contribuiu para a análise de produtos e de sabores, temperos e pontos de cocção dos pratos experimentados o fato de o primeiro autor ser um *chef* amador e um viajante experimentado, tanto nacional quanto internacionalmente.

Nada impede, entretanto, que o caso estudado possa ser generalizado e transposto para outros contextos, brasileiros ou internacionais, dado que estudos de caso, desde que situados em um contexto teórico abrangente, podem fornecer *insights* e generalizações relevantes (YIN, 2009).

4. O caso Minas Gerais

Há poucos anos, o governo do estado de Minas Gerais procedeu a um mapeamento das regiões turísticas do estado, dividindo-o em circuitos com características comuns, como o Circuito do Ouro, o Circuito das Águas ou a Estrada Real (MINTUR, 2013). Tal iniciativa foi muito produtiva, facilitando o entendimento das potencialidades de cada microrregião e um consequente desenvolvimento de produtos condizentes.

Houve regiões e cidades que souberam tirar proveito em maior ou menor grau e outras que provavelmente precisam de um estímulo maior para entender as potencialidades de desenvolvimento e de geração de emprego e renda que o turismo proporciona.

No Circuito do Ouro, destaca-se a cidade de Ouro Preto, que entendeu o valor de seu patrimônio histórico e arquitetônico, sem descuidar-se de seu desenvolvimento e de seu

futuro. Há hotéis e pousadas para todos os gostos e orçamentos e uma abundante oferta de bares e restaurantes.

Aos cursos superiores tradicionais da cidade, como o de engenharia de minas, somaram-se cursos de hospitalidade e gastronomia, focando no desenvolvimento sustentável da cidade e região. Isso demonstra a compreensão de que gastronomia não se traduz num prato de comida servido de maneira displicente, acompanhado de uma bebida e, quiçá, de uma sobremesa. Gastronomia é fundamentalmente uma atitude diferenciada em relação à alimentação, traduzida em um respeito que vai desde os ingredientes, passando pelos processos e chegando ao cliente. Há autores, desde Brillat-Savarin (1755-1826) passando por Wilk (2012) e Maberly e Reid (2014) que afirmam que a gastronomia é uma abordagem multidisciplinar da alimentação, envolvendo desde história natural, física, química, culinária, comércio, economia política até o ponto de “abarcar toda a vida do homem”.

Fala-se muito da baixa gastronomia, representada pelos pratos e petiscos oferecido pelos bares, geralmente como acompanhamento no consumo de bebidas alcoólicas. Entretanto, há um universo de diferença entre um prato de batatas fritas elaborado com batatas selecionadas de espécies idem, fritas em gordura fresca e de qualidade, e outro feito com qualquer batata, frita em óleo venciado e servida nadando em gordura. Se há essa diferença na base da gastronomia, o que se há de dizer quando se tratam de pratos elaborados, com ingredientes refinados, pertinentes à dita alta gastronomia. Trufas custam milhares de reais por quilo e podem tornar-se uma experiência gustativa única ou um desastre dispendioso, dependendo dos talentos de quem as prepara e do modo como são preparadas. Ainda que custando muito menos, o mesmo pode ser dito de um simples filé de frango. Os prosaicos processos de armazenamento e de cocção podem se traduzir numa experiência prazerosa ou numa infecção por salmonela (Alterkruse *et al.*, 1996; Sarjit e Dykes, 2017).

Retornando ao exemplo de Ouro Preto, há restaurantes voltados para o paladar do turista mediano, com pizzas, caldos e com os pratos usuais das cozinhas mineira, brasileira e internacional e há outros com uma culinária sofisticada voltada para comensais muito exigentes. Um ponto ainda a ser melhorado reside no atendimento. A profissão de garçom é árdua e mal remunerada, demandando horários estendidos e trabalho de pé. Poucos conseguem trabalhar com a qualidade exigida, mormente quando se sabe que o treinamento é precário, sendo com frequência realizado no próprio emprego, pela simples observação de colegas mais experientes.

Em um dos bares bem recomendados de Ouro Preto, pediu-se um petisco acompanhado de um espumante. Este último chegou bem depois do prato e completamente quente, demandando álcool e sal no balde de gelo para acelerar a refrigeração, o que somente ocorreu muito tempo depois de o petisco ter sido consumido. O resultado da insatisfação espelhou-se na conta: uma noite que pretendia ser de comemoração, com o consumo de diversas garrafas de espumante e de petiscos variados restringiu-se apenas ao primeiro pedido. O valor do chamado tíquete de consumo está diretamente relacionado à qualidade do atendimento, abrangido pelo ambiente, pela qualidade daquilo que se pediu e pelo serviço propriamente.

Caso oposto foi a surpresa de um pequeno bistrô numa das ruas principais, com um *chef* talentoso e solícito, oferecendo uma culinária criativa e bem executada, a preços bastante convidativos, considerando-se a qualidade da oferta.

Há em Ouro Preto uma superoferta de lojas para turistas, oferecendo desde joias e bijuterias às usuais camisetas e bonés. É possível observar-se alguma diferenciação nas lojas de joias, havendo aquelas que oferecem peças de *design* próprio e outras que oferecem o trivial. No sentido da diferenciação porteriana (Porter, 1980; 1990; 2008), observa-se a diferenciação por preço do produto, refletida no aspecto do estabelecimento. O mesmo ocorre, ainda que aparentemente de forma inadvertida, nos bares e restaurantes. Há os populares bufês a quilo e os bistrôs sofisticados. No caso dos restaurantes mais elegantes, pode-se observar uma tentativa de diferenciação por segmentação, na qual o ambiente tem o papel de selecionar a clientela, indicando que a conta inevitavelmente será mais alta.

Um fato a lamentar encontra-se justamente naquilo que se vende como o principal produto turístico da cidade, seu legado histórico. Não há como se negar que as igrejas forradas de ouro são magníficas, que o casario dos séculos XVII, XVIII e XIX é bastante atraente. No entanto, pouco há na forma de informação/educação para o turista. A casa do inconfidente e poeta Tomás Antônio Gonzaga abriga hoje a sede da Secretaria de Cultura e Turismo e do Arquivo Público Municipal, sediando também uma loja de artesanato, com peças de pouco ou nenhum interesse artístico e cultural. Há apenas uma placa na porta indicando tratar-se da casa do personagem. O próprio Museu da Inconfidência, instalado na antiga Casa da Câmara e Cadeia, oferece muito pouco em termos de cultura para o visitante. As placas e etiquetas limitam-se a dizer a idade ou procedência de uma peça, sem, no entanto, expandir-se procurando contextualizá-la melhor, estabelecendo relações com outras peças no local ou alhures. Não foi possível observar visitas guiadas e muito menos a existência de folhetos ou livretos capazes de aprofundar a experiência da visita. Na minúscula lojinha, pode-se encontrar um livro sobre o museu, patrocinado por um banco privado, muito provavelmente com leis de incentivo à cultura, mas fora de orçamento para o turista médio. O Museu de Mineralogia sofre da mesma síndrome.

No outro lado do espectro, em outro dos circuitos mineiros, desta vez no Circuito dos Diamantes, tem-se a cidade de Diamantina. Como Ouro Preto, trata-se de uma cidade histórica, com rica herança dos séculos XVIII e XIX, sendo também a cidade natal do presidente Juscelino Kubitschek, uma das figuras históricas brasileiras mais admiradas do século XX.

Surpreendentemente, o leque de produtos turísticos oferecidos deixa muito a desejar se comparado a Ouro Preto. Tudo o que se disse sobre a falta dos aspectos culturais e educacionais das atrações de Ouro Preto é pouco quando comparado a Diamantina. As casas de JK e de Chica da Silva – personalidade do século XVIII tornada famosa na literatura, no cinema e no samba – têm pouco a oferecer, mesmo a um estudante da segunda fase do ensino fundamental. O Museu do Diamante, surpreendentemente, tem quase nada a oferecer no que tange a diamantes. O acervo de móveis é bem mais rico, ainda que acanhado para uma região com tanta tradição. As etiquetas informativas sequer informam a data das peças exibidas. A informação de que o museu se situa na casa do padre Rolim (1747-1835), outro dos inconfidentes mineiros e personagem deveras interessante, veio de uma moradora local, não havendo no prédio nenhuma informação a respeito.

A decepção com o destino turístico aprofunda-se com o comércio do centro turístico. Há uma profusão de lojas do tipo R\$1,99, isto é, de bugigangas baratas produzidas na China, de pouco ou nenhum interesse para turistas. O artesanato limita-se ao trivial, encontrável em qualquer cidade brasileira, com pouca ou nenhuma variação. O chamado Mercado Velho oferece o artesanato pouco imaginativo de sempre, acompanhado de uns poucos quitutes mineiros, juntamente com música ao vivo estridente e banal.

No que se refere à gastronomia, a decepção prossegue inexorável, com uma oferta pouco imaginativa de variações da comida mineira, nada diferente de um congênere no centro de São Paulo, com uma pequena diferença positiva para este último, dada a maior exigência do mercado consumidor paulistano.

O contraste com destinos europeus ou mesmo norte-americanos que tenham a história como *leitmotif* é gritante. O exemplo da vila de Williamsburg, próxima à cidade de Washington, é emblemático. Tem-se a vila com os edifícios preservados, juntamente com as oficinas e lojas produzindo e vendendo produtos do período colonial americano, havendo desde reproduções de móveis coloniais a painéis de cobre e ferro a perucas empoadas. Todos os que trabalham na vila vestem-se a caráter e há guias disponíveis para um olhar mais aprofundado. Cabe ao turista decidir o grau desejado de imersão na vida de uma vila colonial (Walklet *et al.*, 2011).

O mesmo pode ser dito do castelo de Warwick, em Salisbury, localidade próxima à Londres. Como o castelo tem alguns séculos de história, há bonecos ou pessoas vestidas nos trajes das diversas épocas do castelo. Há um tour dos calabouços com bonecos e atores, há histórias de fantasmas e aprende-se sobre o 16º conde de Warwick (1428-1471), senhor do castelo no século XV e conhecido como “o Fazedor de Reis”, podendo-se ainda observar a rotina da cozinha de um castelo medieval (<https://www.warwick-castle.com>, s/d).

Retomando a questão Minas Gerais, o festival gastronômico *O Sabor de Passos* misturou aspectos de má definição de produtos, como discutido nos casos de Ouro Preto e Diamantina, com alguns momentos de brilho imaginativo e culinário. O regulamento do concurso explicitava a necessidade da presença de batata ou de mandioca nos pratos competidores. Dos 19 bares participantes, a grande maioria se ateve ao comum, seguindo o regulamento, procurando cobrir todas as bases, com muitos oferecendo batata e mandioca no mesmo prato. O paladar médio do brasileiro parece estar habituado a esse tipo de redundância, dado que é comum observarem-se pratos que tragam simultaneamente farofa e mandioca cozida ou frita ou batata frita e purê de batata. Um aspecto curioso observado na maioria dos pratos foi que se tratavam de pequenos banquetes, com diversos quitutes diferentes servidos no mesmo prato. Havia, por exemplo, quiabo enrolado em bacon, carne suína e bovina, linguiça, batata frita em palitos e chips de mandioca frita em um mesmo prato. Ora, tradicionalmente comida de botequim limita-se a uma iguaria, suportando algumas variações e adições, como a mais ou menos recente introdução de batatas fritas com uma cobertura de queijo *cheddar* ou *mozzarella* e *bacon* picado, agora prevalente em bares Brasil afora. O conceito de “tudo no prato” foi uma novidade. Diamantina oferece um festival semelhante – resta saber se o mesmo princípio se aplica.

Um conceito interessante de serviço surgiu em um bar pequeno e tradicional da cidade de Passos, no qual o cliente escolhe peças de carne refrigerada em uma vitrine, e sua escolha é então preparada “ao gosto do freguês”. As bebidas também são tiradas pelo cliente de geladeiras existentes em um canto do salão, com um abridor de garrafas amarrado a um barbante e uma cesta para as tampinhas metálicas, reduzindo a necessidade de muitos atendentes. Entretanto, o prato apresentado para o certame seguia a regra geral de muitos quitutes juntos, muita fritura e escassa imaginação nos ingredientes e no preparo.

O vencedor surpreendeu pela inovação de associar os ingredientes comumente usados em *sushis* e *sashimis*, como salmão e camarão, a outros quitutes não orientais, propondo “uma volta ao mundo” no mesmo prato. A novidade e a fuga da mesmice observada nos outros concorrentes lhe valeram a vitória.

Vale observar que poucos dos concorrentes encaram a competição como uma plataforma de testes para novos pratos, na qual clientes experimentam e opinam sobre os lançamentos. Mesmo entre os vencedores, poucos incorporam os pratos aprovados ao cardápio.

Essa superabundância gastronômica não é seguida em eventos semelhantes em São Paulo e no Rio de Janeiro, por exemplo. No certame paulista de 2013, os três vencedores foram pratos simples: um escondidinho de bacalhau, um prato de bacalhau numa cestinha de batata e queijo, chamado de Bacaninho e uma panceta frita. No Rio de Janeiro, houve misturas, ainda que de forma mais comedida. O grande vencedor foi um prato de linguiça frita, com cebola e batata calabresa.

Diante do exposto, depreende-se que questões como foco no cliente passam longe da mente de boa parte dos gestores das áreas da hospitalidade. Há, evidentemente, as usuais exceções tais como o Cristalino Jungle Lodge (Da Riva, 2012), ou o bistrô de Ouro Preto citado anteriormente. Alguns outros empreendimentos em Ouro Preto em particular despertaram admiração pela criatividade e pela qualidade da oferta. O envolvimento pessoal dos gestores, fossem eles proprietários ou não, foi um fator notável nesses casos. A ausência de gestores e de um trabalho de gestão foi evidente nos muitos outros casos.

Trazendo de volta a contribuição de Mager (2012), quando ela se refere a “tornar um serviço útil, utilizável, eficiente, eficaz e desejável”, observa-se que o produto oferecido é útil e utilizável, isto é, a oferta é percebida como meramente conveniente ou adequada, suprimindo estritamente a necessidade de transporte, hospedagem ou alimentação. Entretanto, eficiência, eficácia e desejabilidade são ideais distantes da realidade atual.

5. Uma palavra sobre estradas e infraestrutura

Não há como se pensar em turismo sem uma infraestrutura adequada. Por infraestrutura entende-se desde estradas e aeroportos até hotéis e restaurantes, não esquecendo as atrações propriamente como museus, parques, lojas etc. As observações a seguir são fruto da experiência do primeiro autor, formando parte do caso Minas Gerais, sem o apoio de textos teóricos que as corroborem.

No caso específico do Brasil, começando pelos aeroportos, com o traço marcante de que poucas cidades dispõem de aeroportos com dimensões adequadas para o recebimento de aeronaves de médio ou grande porte e, desses, poucos são servidos por voos regulares de companhias aéreas, donde se conclui que viajar de avião fora das capitais e de uma ou outra cidade maior está fora de cogitação. Restam, então, as estradas de rodagem, dado que as ferrovias passaram por um longo processo de abandono e de deterioração, tornando sua recuperação onerosa e demorada.

No que tange às estradas, então, observa-se no país que poucas rodovias, quase todas no Sudeste/Sul do país oferecem pistas duplicadas e sinalização adequada. A maior parte da malha rodoviária brasileira é de estradas com apenas duas pistas em mão e contramão, muitas sem acostamento ou com acostamento precário, sem contar o estado de abandono da pavimentação. É bem verdade que há esforços no sentido de cuidar da pavimentação e da sinalização, licitando as estradas recuperadas para a administração privada. O que se observa, na realidade, é que as condições melhoram muito pouco, passando a haver um acúmulo de postos de pedágio, onerando a viagem para o turista, com pouca ou nenhuma contrapartida na qualidade do serviço, tornando a viagem por rodovia uma aventura em si mesma, com longos trechos sem sinalização e sem postos de combustível e demais serviços.

Apenas a título de exemplo, numa viagem de Teófilo Otoni, no norte de Minas Gerais, a Diamantina, no centro oeste do estado, o percurso de 420km foi feito em oito horas e meia, sem que nenhum incidente – além da precariedade da estrada – causasse a demora.

Outro caso a ser registrado é a travessia da Serra da Mantiqueira, entre Caxambu – uma das principais cidades do Circuito da Águas mineiro –, e Resende, no Rio de Janeiro (BR-354). O percurso, de apenas 74km, pode levar entre uma hora e meia a três horas e meia, dependendo apenas da quantidade de caminhões e carretas presentes na estrada, que não oferece pontos para a ultrapassagem, sem que haja risco de vida para os impacientes. No que tange à sinalização, como o trecho atravessa três estados, especificamente Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, há placas indicando a quilometragem percorrida referindo-se a três estradas estaduais diferentes, levando o motorista a mudar, no mesmo percurso, de uma indicação de poucas dezenas de quilômetros a algumas centenas, bastando ultrapassar-se algum limite estadual. Entende-se que o objetivo é facilitar a gestão da estrada, mas, do ponto de vista do cliente, isto é, do motorista, o resultado é confuso, para dizer o mínimo.

Mais uma vez, deve-se registrar que a estrada passa atualmente por reformas, com a inserção de trechos de acostamento, e a proibição do tráfego de caminhões e ônibus, apesar dos constantes desrespeitos à legislação (G1–Globo.com, 2016). O acréscimo de uma terceira pista deverá ficar para uma próxima reforma, em algum outro governo. O que se quer apontar é que se tratam de paliativos. Continua-se a ter estradas ruins. Duas pistas com alguns trechos em três pistas ainda são inaceitáveis, tanto para o transporte de mercadorias quanto para o uso de turistas.

Os engarrafamentos gigantescos em períodos de férias e feriados longos nas estradas que levam da cidade de São Paulo ao litoral paulista atestam que, mesmo as estradas tidas como estando dentre as melhores na malha brasileira, são inadequadas para atender a demanda em momentos de pico. Como este trabalho trata do entendimento da demanda na formação de produtos, eis aí um caso para eventuais estudos futuros nesse sentido.

Em se tratando de pontos de estrangulamento, no caso de vilas e cidades menores, muitas delas crescem em torno das rodovias que as servem, oferecendo um pequeno comércio ao habitante local e ao viajante. A questão para o viajante é que a visita a um desses vilarejos deveria ser opcional, e não compulsória, com a consequente redução de velocidade, tanto por conta de redutores físicos quanto de controles eletrônicos diversos. Deve-se destacar também que, em diversos casos, a entrada no vilarejo não ocorre seguindo-se o percurso mais ou menos reto da rodovia, mas num périplo digno de um roteiro de *rally*, com vielas de barro esburacadas, cheias de redutores físicos de velocidade e nenhuma sinalização apontando a saída do labirinto. Mesmo fazendo o percurso em ônibus intermunicipais ou interestaduais, a entrada nesses vilarejos representa um prolongamento

desnecessário da viagem, do ponto de vista do turista. As paradas das linhas de ônibus são uma questão à parte, com banheiros malcuidados e restaurantes aterradores.

Depreende-se daí que outro fator de destaque na infraestrutura é a presença de postos de combustível e serviços a intervalos regulares nas estradas. As margens apertadas e a fiscalização rigorosa e intensa tornaram o negócio de postos de combustível e de serviços pouco atraente, restando apenas as redes maiores ou alguns oportunistas ou desavisados no segmento. Os postos tendem a se concentrar no entorno das vilas e cidades, havendo longos trechos “desertos” sem nenhum ponto de apoio ou socorro representado por esses postos. Um simples pneu furado em uma dessas regiões pode representar a perda de um dia de viagem, mesmo para aqueles com seguros e planos de turismo automotivo.

Uma última palavra deve ser dita a respeito das empresas de transporte, particularmente de ônibus, segundo as informações anteriores. Frequentemente o serviço fica muito aquém do anunciado ou oferecido. Há atrasos, banheiros e equipamentos de ar condicionado funcionando precariamente ou não funcionando, além das já mencionadas paradas com serviços abaixo de qualquer crítica.

6. Resultados e discussão

Um comentário feito por uma cliente norte-americana de uma empresa de propriedade do primeiro autor deste estudo resume muito do que foi dito anteriormente. A cliente, vice-presidente de um grande conglomerado multinacional de comunicação, disse: “o problema com vocês brasileiros é que premiam esforços, e não resultados, contentando-se com o segundo melhor”. Corroborando a afirmação, ainda que em outro contexto, há um cartaz à venda em papelarias e lojas de departamentos nos Estados Unidos dizendo: “Meus gostos são simples: eu só aceito o melhor”.

Entende-se a partir dos dois exemplos a enorme diferença cultural e tudo o que dela decorre. Ambos os exemplos servem para ilustrar diferenças fundamentais de atitude frente ao que se entende por qualidade. É verdade que engolimos pacificamente muito do que nos é oferecido, dando pouca atenção para o fato de que somos clientes pagantes, tanto de serviços governamentais quanto de serviços de outra natureza.

Temos graves problemas na saúde e na educação, tanto pública quanto privada, e pouco fazemos a respeito. Viajamos pelo país com transportes precários, hospedagem displicente e gastronomia sofrível. A despeito de dois grandes eventos recentes que atraíram a atenção do mundo para o Brasil, observou-se, por meio da mídia, que os resultados ficaram aquém do desejado e que o olhar estrangeiro se fixou na corrupção das entidades envolvidas e na violência ao invés de na experiência prazerosa.

Tradicionalmente no país o poder público, particularmente, desconhece ou deliberadamente ignora a construção de produtos e serviços centrados no usuário. Tem havido um louvável esforço rumo a uma melhor gestão desses produtos ou serviços, visando a uma padronização. As melhorias para a obtenção do documento de identidade oficial são um exemplo disso (JUSBRASIL, 2011). Por outro lado, o projeto “Delegacia Legal”, a despeito de ser um esforço louvável, insere-se apenas nas adequações das atividades burocráticas das Delegacias Policiais aos padrões ISO de Qualidade Total sem, no entanto, afetar a qualidade efetiva dos serviços prestados (delegacialegal.rj.gov.br, s/d). Tais esforços, entretanto, chegam tarde, na medida em que o eixo se desloca com cada vez maior ênfase para o foco no cliente ao invés de no produto. Reiterando o que disse Gupte (2011), qualidade é a taxa de entrada. Aquilo que é oferecido frequentemente está distante daquilo que é desejado pelo usuário. O modelo de formatação de produtos visa ao conforto das equipes gestoras e não ao do usuário.

Surpreende que lógica muito semelhante seja seguida pela iniciativa privada. Tome-se o exemplo do café da manhã dos hotéis nas regiões turísticas: o horário é das 7 às 10 da manhã, visando essencialmente aos processos de trabalho das equipes de copa e cozinha, facilitando o próximo turno do almoço. A pergunta que não quer e não pode calar é: quantos turistas estão interessados em acordar antes das 10 da manhã em troca de um desjejum, por mais saboroso que seja? Muito do que se faz em férias acontece à noite. Há bares, restaurantes, espetáculos variados. Dorme-se tarde e acorda-se tarde também. Ou o oposto. Em regiões nas quais as atividades na natureza são a atração principal, com saídas para

pesca, mergulho, observação de aves e até hotéis fazenda com as atividades matutinas de ordenha, dentre outras, durante a madrugada, a lógica se inverte, demandando uma ordem diferente para as refeições (Pivatto e Guedes, 2012). Apesar e a despeito disso, muitos restaurantes seguem a mesma lógica – ou falta dela –, os almoços sendo servidos das 11 às 14:30, com o restaurante fechando para limpeza e troca das equipes. Regiões turísticas precisam entender que o funcionamento deve ser 24 horas por dia, sete dias por semana. O turista não deve ter que se adaptar aos horários dos empresários. Se está passeando, é ele que determina seus horários.

7. Conclusão

A construção da experiência, mencionada no texto, deixa muito a desejar, para dizer-se o mínimo. A cocriação com o usuário sequer é considerada tanto pela iniciativa privada quanto pelo setor público. Nos casos específicos dos segmentos da indústria da hospitalidade, nem a inovação incremental tem destaque e a inovação radical, com propostas realmente surpreendentes, sequer é considerada.

Por mais que haja um discurso de gestão participativa em algumas esferas do poder público, a cocriação e a efetiva participação do cidadão usuário no desenho de produtos e serviços governamentais é uma utopia distante.

Em ambos os casos, observa-se apenas um movimento inercial, com os provedores de serviços, tanto no setor privado quanto público, oferecendo mais do mesmo, repetindo padrões existentes com diferenciais mínimos, tanto em termos históricos quanto em termos da concorrência presente. Observa-se também que há pouca ou nenhuma iniciativa no sentido de haverem departamentos de pesquisa e desenvolvimento de serviços em conformidade com seus congêneres na indústria de bens.

A indústria da hospitalidade na maior parte do Brasil e em Minas Gerais em particular desconhece ou desconsidera o fato de que as exigências do consumidor mudaram. Conforme mencionado, os conceitos de conforto e de luxo mudaram e o consumidor tem demandas mais sofisticadas do que aquilo que lhe vem sendo oferecido. Mesmo o turista das classes menos abastadas mudou seus padrões em função do aumento do conforto de sua casa e daquilo que observa na mídia.

O cliente internacional tem padrões de exigência ainda maiores pelas mesmas razões. Quanto melhor o padrão de vida, maior a exigência.

O investimento em escolas especializadas pode alterar esse panorama, mas não será suficiente se não houver um olhar de inovação constante. Treinamento, entendido como educação, desde para as funções operacionais como camareiras e garçons, até para os níveis administrativos e gerenciais.

Falta também um olhar estratégico no desenho de produtos turísticos desde museus a passeios guiados. Cidades como Londres, por exemplo, oferecem passeios guiados tão específicos como um roteiro de pubs tradicionais, a Londres de Sherlock Holmes (curiosamente um personagem de ficção) ou de Jack o Estripador, chegando a um roteiro de casas e outros locais mal-assombrados.

Ouro Preto e Diamantina possuem uma rica história, abrindo numerosas oportunidades de roteiros atraentes. Estranha-se que parece não haver empreendedores dispostos a desenvolvê-los, com base em fatos. Cabe discutir aqui um exemplo vivenciado em Ouro Preto, onde um morador apontava para um morro, afirmando que era o local onde os donos de escravos os torturavam até a morte. Ora, o disparate é evidente, dado que um escravo era um bem de produção valioso, com valor equivalente ao de um automóvel popular nos dias de hoje. Descontando-se o fato de que a escravidão foi um incidente histórico degradante e desumano, a afirmação equivaleria a uma pessoa afirmar daqui a alguns séculos que um dado morro fosse o local onde os donos de frotas de táxi incendiavam deliberadamente os seus veículos apenas para dar vazão aos seus instintos sádicos. Há que se ter cuidado com a veracidade histórica e com o bom senso na construção das narrativas.

Museus públicos e privados precisam ter cuidado nesse sentido, oferecendo exposições contextualizadas, ricas em informação, ali disponível para o turista interessado. Para aqueles em busca do mínimo indispensável, convém lembrar a lógica da construção do

texto jornalístico: o título e o primeiro parágrafo devem ser suficientes para situar o leitor a respeito do tema, deixando a ele a decisão de prosseguir ou não a leitura.

Os aspectos históricos não são explorados na formatação dos produtos, presumindo-se, provavelmente, que cabe ao turista trazer sua pesquisa feita de casa. Não há oferta de roteiros como um “Roteiro da Inconfidência”, ou “Roteiro da Chica da Silva”. As lições de Williamsburg, de Londres ou do castelo de Warwick deveriam ser aprendidas e devidamente adaptadas.

Na gastronomia há espaço para se criar para públicos-alvo muito diferenciados. O grande erro nesse segmento é mirar no chamado público mais amplo. A diferenciação portieriana deve nortear a criação de empreendimentos e de pratos.

Somando-se ao relatado, o grande entrave ao desenvolvimento turístico ainda se encontra na infraestrutura e mais de metade dela está nas mãos do governo que, curiosamente, não consegue entender o seu papel de prestador de serviços para o público que paga impostos e de gerente de projetos de interesse da sociedade e não de partidos ou interesses ainda mais mesquinhos.

Não há como se pretender fazer parte do grupo de países com destinos preferenciais no turismo global sem se atentar para a formatação adequada dos produtos e sua gestão inteligente. Espera-se ter evidenciado neste texto que há diversas metodologias já prontas e testadas que podem ser combinadas entre si visando a um melhor resultado. Um mesmo destino turístico pode e deve ter atrações para diversas faixas etárias. A vida de Tiradentes pode ser mostrada para crianças e adultos com enfoques diferenciados. Um passeio a uma mina de ouro ou de diamantes, também.

Reclamações repetidas junto às empresas e aos órgãos reguladores devem resolver o caso de hotéis, restaurantes e empresas de turismo e transporte que não funcionam a contento, levando essas empresas a um patamar aceitável de prestação de serviços ou à extinção.

Resta saber o que fazer com o governo e seu papel na gestão da malha viária brasileira, um enorme entrave na fruição turística do país como um todo e na de Minas Gerais em particular.

Referências:

Altekruse, S.F; Street, D.A.; Fein, S. B.; Levy, A. S. (1996): Consumer Knowledge of Foodborne Microbial Hazards and Food-Handling Practices. *Journal of Food Protection*: March 1996, Vol. 59, No. 3, pp. 287-294.

Brasil, Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo; Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico Coordenação Geral de Regionalização. *Programa de Regionalização do Turismo*. 2013.

Brown, T. (2009): “Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation”. New York, USA: Harper Business.

Brown, T. (2010): “Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias”. Rio de Janeiro, Brasil: Alta Books.

Carlin, J. (2007): If the world's greatest chef cooked for a living, he'd starve. *The Guardian*, 2007. Disponível em: <https://www.theguardian.com/observer/foodmonthly/futureoffood/story/0,,1969713,00.html>.

Camacho, M. (2018): An integrative Model of design thinking. Em DMI: Academic Design Management Conference, 21, 2018, London. *Proceedings...* London, UK: Swinburne University of Technology, 2018. p. 627-641.

Cousins, J., O'Gorman, K., Stierand, M. (2010): Molecular gastronomy: cuisine innovation or modern day alchemy?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Issue: 3, pp.399-415.

Da Riva, V. (2012): Gestão de meios de hospedagem e conservação da biodiversidade: a experiência do Cristalino Jungle Lodge. Em: Sabino, J. (Org.). *Ecoturismo: Nas Trilhas da Biodiversidade Brasileira*. Campo Grande, Brasil: Natureza em Foco.

- Evenson, S.; Holmlid, S.; Kieliszewski, C. e Mager, B. (2010): Bringing Design to Services Science. Disponível em: http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/09/g_Bringing_Design_to_Service_Science.pdf. Acesso em 29/11/13 às 09:43h.
- G1–Globo.com (2016): Apesar de proibição, caminhões e ônibus trafegam na BR-354, em MG. Texto e vídeo. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/noticia/2016/01/apesar-de-proibicao-caminhoes-e-onibus-trafegam-na-br-354-em-mg.html>. Acesso em 28/11/2019.
- Gadrey, J. (2002): The misuse of productivity concepts in services: lessons from a comparison between France and the United States. Em: J. Gadrey and F. Galouj (eds.) "Productivity, Innovation and Knowledge in Services" (pp. 26-53), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gupte, N. (2011). Innovation for Service Industry. Keynote presentation for Danfoss. April 2011. Disponível em: www.serviceplatform.dk/arrangementer/2012/.../keynote_neel_gupte.pdf. Acesso em 28/11/13 às 15:51h.
- Hippel, E. von (1981). Identifying Commercially Promising User-Developed Products and Product Concepts. Working paper Em: *Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*.
- Hornig, J-S; Wang, C-J; Liu, C-H; Chou, S-F; Tsai, C-Y (2016). The Role of Sustainable Service Innovation in Crafting the Vision of the Hospitality Industry. *Sustainability*, 8, pp 223.
- Hoyer, W. D. *et al.* (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. In: *Journal of Service Research*, August 2010 vol.13: 283-296.
- <https://beekman1802.com/pages/our-story>. Acesso em 23/11/17.
- <http://beekman1802.com/mary-beekmans-fall-outing/> . Acesso em 23/11/17.
- <http://prazeresdamesa.uol.com.br/exibirMateria/5285/comida-di-buteco-veja-as-receitas-dos-vencedores-da-edicao-de-sao-paulo>. Acesso em 23/11/17.
- Jusbrasil (2011). Agendamento para emissão de RG é avanço para o cidadão. 2011. Disponível em: <https://dp-pa.jusbrasil.com.br/noticias/2884740/agendamento-para-emissao-de-rg-e-avanco-para-o-cidadao>. Acesso em 29/09/17.
- Kandinski. W (1979). "Point and Line to Plane". New York, USA: Dover.
- Kim, C. W., Mauborgne, R. (2005): "A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante". Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Kozak, M.A. & Gürel, D. A. (2015): Service design in hotels: A conceptual review. *Tourism. Vol 63, nº 2. 225-240*.
- Löbach, B. (2001): "Design Industrial: Bases para a configuração dos produtos industriais". Tradução Freddy Van Camp. São Paulo, Brasil: Editora Blucher.
- Maberly, C., Reid, D. (2014): Gastronomy: an approach to studying food. *Nutrition & Food Science*, Vol. 44 Issue: 4, pp.272-278.
- Mager, B. (s/d) What is service design? Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/types-of-design/service-design/what-is-service-design/>. Acesso em 29/11/13 às 16:34h.
- Martin, R. L. (2009): The Design of Business: "Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage". Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Mortensen, D. (2018): Stage 1 in the design thinking process: Empathise with your users. Disponível em: <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users>. Acesso em: 11 jun. 2019.
- Mazaro, R. M. (2017): Inovação em Turismo e Competitividade Regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação. *Revista Turismo Em Análise*, Natal, v. 28, n. 1, p. 1-18.
- Mozota, B. B. de. (2003): "Design Management: Using design to build brand value and corporate innovation". New York, USA: Allworth Press.
- Parreira, S. I. M. (2017): "Ferran Adrià, a criatividade como discurso (entre gastronomia, arte e design)". *Estúdio* [online]. 2016, vol.7, n.15 pp.50-57. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1647-61582016000300006&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1647-6158. Acesso em 04/09/17

- Philips, B. (2017): In Spain, a Restaurant Reimagines the Famed El Bulli. *The New York Times*, 2017. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2017/02/17/dining/barcelona-enigma-adria-el-bulli.html?ref=collection%2Ftimestopic%2FAdrià%2C%20Ferran>. Acesso em 04/09/17.
- Porter, M.E. (1980): “Competitive Strategy”. New York, USA: Free Press.
- Pivatto, M.A.C.; Guedes, N.M.R. (2012): Observação de Vida Silvestre e Turismo Científico – interagir e conservar a natureza. Em: Sabino, J. (Org.). *Ecoturismo: Nas Trilhas da Biodiversidade Brasileira*. Campo Grande, Brasil: Natureza em Foco.
- Porter, M.E. (1990): “The competitive advantage of nations”. New York, USA: Free Press.
- Porter, M.E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, January 2008.
- Richardson, R. J. (1999): “Pesquisa social: métodos e técnicas”. São Paulo, Brasil: Atlas.
- RIO DE JANEIRO (s/d). Programa Delegacia Legal Disponível em: <http://www.delegacialegal.rj.gov.br/programaDelegaciaLegal.asp>, s/d. Acesso em 29/09/17.
- Sarjit, A. and Dykes, G. A. (2017): Transfer of Campylobacter and Salmonella from Poultry Meat onto Poultry Preparation Surfaces. *Journal of Food Protection*, 2017 80:5, 750-757.
- SGEinternational (2018): The New Luxury: What Guests Want and Hotels Need to Deliver. Home page. Las Vegas, 2018. [online]. Disponível em: <https://sgeinternational.com/the-new-luxury-what-guests-want-and-hotels-need-to-deliver/>. Acesso em: 14 set. 2019.
- Shukla, B. (2017): Innovation In Hospitality Industry: A General Overview. *IRE Journals (Iconic Research and Engineering Journals) | Volume 1 Issue 2*.
- Sundin, E.; Lindahl, M. and Ijomah, W. (2009): Product design for product/service systems: Design experiences from Swedish industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (20), 5, 723-753.
- Ungera, D. and Eppingerb, S. (2011) Improving product development process design: a method for managing information flows, risks, and iterations”. *Journal of Engineering Design*, Volume 22, Issue 10, 2011.
- Walklet, J. J.; K. Ford, T. K.; Sheppard, D.; Photography by LEWIS T. (2001): “A Window on Williamsburg”. Williamsburg, USA: Colonial Williamsburg Foundation; Revised, 2001 edition.
- Warmkessel, J. (2002): Value Creation Through Integration. Workshop presentation to the *Lean Aerospace Initiative*. Massachusetts Institute of Technology.
<https://www.warwick-castle.com/explore/whats-at-warwick-castle.aspx>, acesso em 29/09/17.
- West, B. (2013): Increasing Operational Effectiveness Through Added-value Design. Disponível em: http://hotelexecutive.com/business_review/1211/increasing-operational-effectiveness-through-added-value-design. Nov, 2013. Acesso em 30/11/13 às 08:18h.
- Wilk, R. (2012): The limits of discipline: Towards interdisciplinary food studies. *Physiology and Behavior*. Special Issue: Flavor and Feeding. Edited by Mattes Richard. Volume 107, Issue 4, Pages 467-614 (5 November 2012)
- Yin, R. K. (2009): “Case study research: design and methods”. (Applied social research methods v.5), 4ª ed., Los Angeles.