

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**DYEGO DE OLIVEIRA ARRUDA**

**COORDENAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
ENTRE AGÊNCIAS DE TURISMO E ATRATIVOS  
TURÍSTICOS EM BONITO/MS**

**CAMPO GRANDE / MS  
2013**

**DYEGO DE OLIVEIRA ARRUDA**

**COORDENAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
ENTRE AGÊNCIAS DE TURISMO E ATRATIVOS  
TURÍSTICOS EM BONITO/MS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PPGAd/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

*Área de concentração:* gestão do agronegócio.

*Orientador:* Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

**CAMPO GRANDE / MS  
2013**

## FICHA BIBLIOGRÁFICA

ARRUDA, Dyego de Oliveira. Coordenação e Estruturas de Governança entre Agências de Turismo e Atrativos Turísticos em Bonito/MS. 125f. 2013. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2013.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

**DYEGO DE OLIVEIRA ARRUDA**

**COORDENAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
ENTRE AGÊNCIAS DE TURISMO E ATRATIVOS  
TURÍSTICOS EM BONITO/MS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão do Agronegócio, do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PPGAd/UFMS) e aprovada, em sua forma final, em 15 de abril de 2013.

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia Morales de Queiroz Caleman**  
Coordenadora do PPGAd/UFMS

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

**Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani**  
(UFMS – Campo Grande/MS)  
Orientador

---

**Prof. Dr. Leandro Sauer**  
(UFMS – Campo Grande/MS)  
Membro Interno

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mayra Batista Bitencourt Fagundes**  
(UFMS – Campo Grande/MS)  
Membro Interno

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Arlinda Cantero Dorsa**  
(Universidade Católica Dom Bosco – UCDB)  
Membro Externo

Ao Sivaldo, Cleonice e Dayana  
por todo o amor, compreensão e apoio  
em minha jornada acadêmica

Ao amigo e mestre Milton Mariani  
pela paciência, numerosos ensinamentos e apoio incondicional  
em minha formação acadêmica

Este trabalho não seria possível sem vocês!

## AGRADECIMENTOS

Estar em um curso de Pós-Graduação (e concluí-lo com a sensação de dever cumprido), consistiu um sonho gestado desde o meu ingresso no PPGAd/UFMS. E – parafraseando o lendário e inesquecível Raul Seixas – já que *‘um sonho que se sonha só é só um sonho que se sonha só; somente sonhos que se sonham juntos tornam-se realidade’*, devo reconhecer a participação, empenho e gentileza de uma série de pessoas e de instituições que, em maior ou menor grau, contribuíram para a concretização do meu objetivo de ‘viver’ o mestrado e o consequente início de uma vida acadêmica mais plena e intensa.

De antemão, devo agradecer a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por proporcionarem a mim as condições básicas e necessárias para cursar de forma plena e com dedicação exclusiva as atividades exigidas no mestrado.

Agradeço também a minha família – Sivaldo, Cleonice e Dayana – por me apoiarem em minhas decisões profissionais e acadêmicas, por entenderem os meus momentos de ausência por conta das atividades exigidas no mestrado, e por me aconselharem nas tomadas de decisões difíceis que eu vivenciei nesses últimos meses de término da dissertação. Enfim, amo muito todos vocês!

Não poderia deixar de agradecer de forma muito especial o amigo e mestre Milton Mariani, a quem devo praticamente toda a minha formação acadêmica, e boa parte da minha formação enquanto pessoa. Agradeço muito todas as oportunidades, viagens, conversas, ensinamentos, momentos de convivência e descontração (especialmente quando permeados pela boa e velha ‘conversa de boteco’ nos intervalos de pesquisa). Jamais me esquecerei destes momentos e já começo a sentir uma grande falta deles! Espero que tenhamos ainda muitas e muitas pesquisas e publicações conjuntas, amigo!

Externo os meus sinceros agradecimentos também aos professores Leandro Sauer, Arlinda Cantero Dorsa e Mayra Batista Bitencourt Fagundes pela gentileza em participarem da minha banca qualificação e defesa; bem como pelas valorosas dicas e ensinamentos decorrentes destes processos. Este trabalho também é dedicado a vocês!

Não poderia deixar de agradecer e dedicar este trabalho também aos demais professores do PPGAd/UFMS e aos colegas de mestrado, pelos debates e discussões que muito me enriqueceram enquanto pesquisador.

Por fim – porém, não menos importante – registro aqui os meus agradecimentos à Prefeitura Municipal de Bonito; à Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul; bem como à todos os agentes componentes do sistema turístico de Bonito e região, que – de uma forma geral – me atenderam de forma muito gentil e atenciosa no processo de aplicação de questionários e coleta de informações para a realização deste trabalho de dissertação.

**“Para viajar, basta existir!”**

Fernando Pessoa



## RESUMO

ARRUDA, Dyego de Oliveira. Coordenação e Estruturas de Governança entre Agências de Turismo e Atrativos Turísticos em Bonito/MS. 125f. 2013. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2013.

*Orientador:* Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

*Defesa:* 15/04/2013

A atividade turística, para que seja planejada e desenvolvida, necessita da participação e de uma série de agentes dos mais variados setores econômicos, os quais devem coordenar-se de forma sistêmica para o sucesso dos produtos turísticos. Partindo desta premissa, o presente estudo tem como objetivo geral analisar as dinâmicas de coordenação e estruturas de governança entre atrativos turísticos e agências de turismo, especificamente para o caso do sistema turístico de Bonito, no Mato Grosso do Sul – um dos mais relevantes destinos de ecoturismo nacionais e regionais. Utilizou-se, para tanto, a transação como unidade de análise, partindo do referencial teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT), particularmente no que tange à importância dos atributos da transação, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional e organizacional na coordenação e governança entre agentes econômicos. Ademais, lançou-se mão da variável território como importante elemento explicativo da configuração do sistema turístico em análise. Foram pesquisadas agências de viagens de Bonito; atrativos turísticos; além de representantes dos ambientes institucional e organizacional local/regional. As agências de turismo e os atrativos turísticos foram submetidos à aplicação de questionários semiestruturados; ao passo que os agentes do ambiente institucional e organizacional foram entrevistados, a partir de critérios de conveniência. Os resultados apontam para a prevalência de incerteza e especificidade de ativos no âmbito da transação em análise, sugerindo a possibilidade de integração vertical para montante ou para jusante do sistema de produção em questão, muito embora – na prática – prevaleçam formas híbridas de governança, embasadas em critérios de confiança e em um único acordo explícito entre os agentes.

**Palavras Chave:** Turismo; Estruturas de Governança; Coordenação; Economia dos Custos de Transação

## ABSTRACT

ARRUDA, Dyego de Oliveira. Coordenação e Estruturas de Governança entre Agências de Turismo e Atrativos Turísticos em Bonito/MS. 125f. 2013. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2013.

*Orientador:* Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

*Defesa:* 15/04/2013

*The tourist activity, to be planned and developed, requires the participation of a number of agents of various economic sectors, which should coordinate in a systematic way for the success of tourism products. Starting from this premise, the present study aims at analyzing the dynamics of coordination and governance structures between tourist attractions and tourist agencies, specifically for the case of the tourism system of Bonito in Mato Grosso do Sul/Brazil - one of the most important national and regional ecotourism destinations. It was used the transaction as the unit of analysis, based on the theoretical framework of Transaction Cost Economics (TCE), particularly regarding the importance of the attributes of the transaction, the behavioral assumptions and institutional and organizational environment for the analysis of the coordination and governance among economic agents. Moreover, it employed the territory as an important variable explaining the configuration of the tourism system under analysis. Were surveyed travel agents in Bonito, tourist attractives, and representants of the institutional and organizational environments in the region in analysis. Travel agencies and tourist attractives were submitted to semistructured questionnaires, while the agents of institutional and organizational environment were interviewed, using criteria of convenience. The results point to the prevalence of uncertainty and asset specificity in the transaction among agencies and tourist attractives, suggesting the possibility of vertical integration upstream or downstream of the production system in question, although - in practice - prevail hybrid forms of governance, supported criteria in confidence and in a single explicit agreement among agents.*

**Key-Words:** *Tourism; Governance Structures; Coordination; Transaction Cost Economics (TCE)*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Representação dos encadeamentos de um Sistema de Produção.....	31
Figura 02: Representação do ‘Esquema de Três Níveis’ da ECT .....	43
Figura 03: Estrutura Analítica para a Determinação das Estruturas de Governança.....	44
Figura 04: Importância do território na definição das estruturas de governança .....	56
Figura 05: Localização do Estado de Mato Grosso do Sul no território brasileiro .....	72
Figura 06: Mapa da regionalização da atividade turística em Mato Grosso do Sul .....	73
Figura 07: Principais atrativos turísticos no município de Bonito/MS .....	79
Figura 08: Sistemática de funcionamento do Voucher Único.....	82
Figura 09: Representação do Sistema Produtivo do Turismo em Bonito/MS/Brasil .....	83
Figura 10: Monumento Natural da Gruta do Lago Azul, em Bonito/MS.....	85
Figura 11: Passeio de flutuação – Rio Sucuri, em Bonito/MS .....	88
Figura 12: Instituições e organizações que compõem o sistema turístico de Bonito/MS .....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Formas de governança (Incerteza versus Ativos Específicos) .....	46
Quadro 02: Territórios funcionais versus Territórios simbólicos.....	53
Quadro 03: Resumo das características da transação entre atrativos turísticos e agências de turismo.....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Estruturas de governança versus especificidade de ativos .....	45
Gráfico 02: Contribuições diretas do setor de turismo e viagens para a economia mundial (a preços constantes de 2011) .....	61
Gráfico 03: Contribuições diretas, indiretas e induzidas do setor de viagens e turismo para a economia mundial (a preços constantes de 2011) .....	62
Gráfico 04: Participação dos continentes nas chegadas de turistas internacionais, no período de 2006 a 2011.....	63
Gráfico 05: Contribuições diretas, indiretas e induzidas do setor de viagens e turismo para a economia brasileira (a preços constantes de 2011) .....	65
Gráfico 06: Quantidade de turistas que visitaram o Brasil, no período de 2000 a 2011 .....	67

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABAETUR – Associação Bonitense de Agências de Turismo
- ABH – Associação Bonitense de Hotelaria
- ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
- ACEB – Associação Comercial e Empresarial de Bonito
- AGTB – Associação dos Guias de Turismo de Bonito
- ATRATUR – Associação dos Atrativos Turísticos de Bonito e Região
- ECT – Economia dos Custos de Transação
- FAPEC – Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura
- FUNDTUR – Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul
- IASB – Instituto das Águas da Serra da Bodoquena
- ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
- IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Arqueológico Nacional
- MTUR – Ministério do Turismo
- NEI – Nova Economia Institucional
- PPGAd – Programa de Pós-Graduação em Administração
- RBV – Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*)
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SECTUR – Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio de Bonito
- SEPROTUR – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo
- UCDB – Universidade Católica Dom Bosco
- UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
- USP – Universidade de São Paulo

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1. Justificativa e problemática de pesquisa.....	17
1.2. Objetivos.....	22
1.3. Estrutura da dissertação .....	22
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
2.1. Abordagem e tipo de pesquisa.....	24
2.2. Procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados .....	25
<b>3. OS SISTEMAS DE PRODUÇÃO COMO OBJETO DE REFLEXÕES .....</b>	<b>29</b>
3.1. Nova Economia Institucional (NEI): Características Basilares.....	34
3.2. A Economia dos Custos de Transação (ECT) .....	36
3.2.1. Pressupostos comportamentais .....	37
3.2.2. Atributos da transação .....	39
3.2.3. Ambiente institucional e organizacional.....	40
3.2.4. Formalização do modelo e definição das estruturas de governança .....	42
<b>4. O TERRITÓRIO COMO SUPORTE ANALÍTICO PARA A ECT .....</b>	<b>48</b>
4.1. Território: características e tipologias básicas.....	48
4.2. Territorialidades.....	53
4.3. Síntese do modelo analítico, a partir do conceito de território e territorialidade .....	55
<b>5. TURISMO: CONCEITOS, IMPORTÂNCIA E ANÁLISES A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA .....</b>	<b>58</b>
5.1. Aspectos característicos do turismo: Mundo.....	59
5.2. Aspectos característicos do turismo: Brasil.....	64
5.3. Aspectos característicos do turismo: Mato Grosso do Sul .....	71
5.4. O Sistema Turístico como objeto de coordenação e governança .....	75

<b>6.</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA TURÍSTICO EM BONITO/MS .....</b>	<b>77</b>
6.1.	Caracterização e gênese do sistema turístico de Bonito/MS .....	78
6.1.1.	O funcionamento do sistema turístico de Bonito: um exemplo prático.....	84
6.2.	Análise da transação entre agências de viagens e atrativos turísticos .....	89
6.2.1.	Frequência das transações.....	89
6.2.2.	Incerteza no escopo das transações.....	90
6.2.3.	Especificidade de ativos envolvidos na transação .....	92
6.2.4.	Sumarização das características da transação em análise .....	93
6.3.	Coordenação e governança entre atrativos turísticos e agências de turismo .....	94
6.3.1.	Ambiente institucional e organizacional local e regional .....	97
6.4.	A importância do território no sistema produtivo do turismo em Bonito/MS .....	101
<b>7.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>112</b>
	Apêndice 01: Roteiro para a coleta de dados – Agências/Operadoras .....	113
	Apêndice 02: Roteiro para coleta de dados – atrativos turísticos.....	119
	Apêndice 03: Roteiro para a coleta de dados – ambiente institucional e organizacional.....	123



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Justificativa e problemática de pesquisa

A inclinação dos seres humanos em viajar e conhecer novos lugares, dotados de cultura e dinâmicas (espaciais, demográficas, territoriais etc.) distintos dos seus locais de residência habitual, sempre consistiu uma característica da história da humanidade – fato este que relega ao turismo uma importante função, sobretudo de caráter social e econômico.

Algumas características contemporâneas, tais como o crescente adensamento populacional das grandes cidades (com os consequentes problemas urbanos de congestionamentos, poluição, violência e etc.), além da permanente condição de estresse de muitos indivíduos, são fatores que – uma vez atuando de forma conjunta – impelem cada vez mais intensamente o crescimento dos fluxos de turistas no mundo todo, com especial ênfase aos destinos turísticos afastados dos grandes centros urbanos e não raro dotados de belezas naturais típicas e únicas (THOMAZ, MARIANI & MORETTI, 2012).

O turismo é notadamente um segmento com importante impacto socioeconômico no mundo todo. Dados do *World Travel and Tourism Council* (WTCC, 2012a) dão conta de que o setor de viagens e turismo, em 2011, contribuiu com 9% de todo o montante de Produto Interno Bruto (PIB) mundial, o que perfaz seis trilhões de dólares em valores monetários, e mais de 225 milhões de empregos diretos e indiretos.

No Brasil, a contribuição econômica do setor de viagens e turismo no ano de 2011 foi de 8,6% de todo o PIB nacional, representando algo como R\$ 356 bilhões, a preços constantes. A geração de empregos diretos e indiretos nesse setor, no mesmo período em tela,

foi de pouco mais de 7,6 milhões de postos de trabalho (perfazendo 7,8% do total de empregos diretos e indiretos no país) (WTCC, 2012b).

A atividade turística não se fundamenta em um único segmento econômico, mas sim em um conjunto de setores produtivos (dentre os quais, o próprio agronegócio), num caráter marcadamente sistêmico (BENI, 2003). Neste sentido, Tomelin (2011) lembra que o deslocamento dos indivíduos, no seio da prática do turismo, requer um conjunto de bens e serviços que façam a intermediação entre dois aspectos distintos, porém complementares: a vontade do turista em estar em algum lugar; e o fato de permanecer e sentir-se satisfeito e realizado nesse lugar. Nota-se que a observância a essas duas questões (resumidas na relação entre expectativa e nível de satisfação do turista) requer uma gestão racional e coordenada de toda uma cadeia de suprimentos turísticos (ZHANG, SONG & HUANG, 2009).

Coordenar relações entre agentes econômicos resulta em um processo de harmonização de uma série de interesses (sejam econômicos, políticos, estratégicos ou até mesmo ideológicos). Neste ínterim, Coleman (2010) lembra que no seio da geração e distribuição de valor nas mais variadas cadeias e sistemas de produção, notadamente emergem os princípios de cooperação e competição como consequência do processo de interação entre os agentes econômicos.

Na obtenção dos produtos turísticos, em suma, são indispensáveis os seguintes atores sociais e econômicos: os *fornecedores turísticos* (tais como meios de hospedagem, atrativos turísticos, empresas de transporte, bares, restaurantes e etc.); os *operadores turísticos*; as *agências de viagem*; além dos próprios *turistas*. Estes agentes compõem, de forma mais estrita e micro/mesoanalítica, uma cadeia de suprimentos turísticos (KAUKAL *et al*, 2000). Não obstante, no âmbito do sistema turístico – como um todo – nota-se também a atuação do governo, de organizações não governamentais e de instituições de classe as mais variadas que, conjuntamente, compõem os ambientes *institucional* e *organizacional* do turismo.

Buckley (1987) ressalta que nos sistemas caracterizados por uma multiplicidade de agentes e intensivos em informação (tais como o turismo) são recorrentes as possibilidades de comportamento oportunista por parte dos atores, não raro decorrente de assimetrias informacionais e incerteza no âmbito das transações. Ademais, no seio do sistema produtivo do turismo, são múltiplos os elementos que concorrem para a satisfação dos turistas; bem como são variadas as formas sob as quais estes últimos podem consumir os produtos turísticos (através de agências, operadoras, ou diretamente dos fornecedores turísticos). Portanto, nota-

se a presença de elementos que suscitam a necessidade de se lançar luz nas questões relativas à coordenação e governança dos sistemas produtivos do turismo.

A Nova Economia Institucional (NEI) perfaz um referencial teórico em ascensão nas ciências sociais aplicadas, e tem como escopo o tratamento das questões relativas à coordenação e governança entre agentes econômicos a partir da análise, definição e gestão de arranjos que sejam potencialmente eficientes. Vale ponderar que a NEI preconiza uma eficiência de arranjos organizacionais que não é obrigatoriamente a melhor solução factível (conforme sugeria a economia neoclássica), mas sim a melhor solução possível com base nas restrições dos ambientes institucional e organizacional onde os agentes estão inseridos; bem como a partir das dinâmicas da própria transação e dos modos sob os quais os agentes econômicos estabelecerão relações entre si (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985 e 1996).

No entanto, para que se analise corretamente a forma, o conteúdo e as dinâmicas dos sistemas turísticos – especialmente nos níveis mais a jusante de comercialização de bens e prestação de serviços – faz-se necessário delimitar *a priori* a área que se constituirá como receptáculo dos fluxos turísticos, e os vários níveis de relações socioeconômicas e culturais entre agentes locais, que permitem a configuração da atividade turística naquela área. Logo, há a imprescindibilidade da incorporação da variável *território* como subsídio analítico dos sistemas produtivos do turismo (ANDERECK, 1997).

Moine (2006) pondera que o território perfaz um conceito formado por dois elementos básicos e complementares: a existência de grupos de interesse (*stakeholders*) em constantes inter-relações; e o espaço geográfico que esses grupos usam e gerenciam. Zhang, Song e Huang (2008), em análise essencialmente aplicada ao turismo, salientam que os produtos turísticos estão normalmente enraizados em territórios específicos, os quais apresentam dinâmicas próprias que influenciam sobremaneira os níveis de coordenação e governança dos agentes componentes dos sistemas turísticos e, por conseguinte, os vários graus de satisfação dos turistas.

A configuração territorial, ademais, impacta nos níveis de hospitalidade dos lócus turísticos. A hospitalidade é entendida – em síntese – como o ato de receber bem os visitantes, numa dinâmica tipificada pela permuta de bens e serviços – sejam tangíveis ou intangíveis – entre residentes locais (os anfitriões) e os turistas (INGRAM & GRIEVE, 2013). Assim, pode-se denotar que a configuração eficiente dos sistemas turísticos, além da organização dos agentes mais estritamente ligados a esse sistema (tais como agências e operadoras de turismo,

hotéis, empresas de transporte e etc.) carece também de aspectos menos específicos ao sistema e mais atrelados às instituições e demais configurações do território onde a atividade turística será empreendida.

Tian-Cole e Crompton (2003) lembram que, independentemente do nível de coordenação e das estruturas de governança presentes nos sistemas turísticos, a satisfação dos turistas representa uma importante variável a ser considerada – delimitando o nível de sucesso e o desempenho dos sistemas. Neste ínterim, Tomelin (2010) reitera a importância das agências de turismo no seio da atividade turística contemporânea, que cada vez mais carece de profissionais que realizem verdadeiros trabalhos de consultoria; auxiliando em questões pontuais com o escopo de atender bem aos desejos e necessidades do turista, que se mostra paulatinamente mais exigente em relação às condições de consumo dos produtos turísticos.

***Porém, quais as dinâmicas de coordenação e as estruturas de governança adotadas especificamente entre agências de turismo e atrativos turísticos, no âmbito de um determinado sistema produtivo do turismo?***

Em suma, parte-se da premissa de que uma ação coordenada e contratual entre agências de turismo e atrativos turísticos minimizariam os problemas de oportunismo, incerteza e assimetria informacional entre ambos os agentes, contribuindo para o sucesso e eficiência da transação no seio do sistema produtivo do turismo que se pretende analisar.

Nota-se que a supracitada problemática perfaz uma importante questão investigativa no âmbito da pesquisa em turismo, sobretudo nos sistemas turísticos que carecem de uma ação conjunta, integrada e coordenada para a correta utilização de seus atrativos turísticos, tendo em vista o planejamento sistêmico eficiente do turismo, partindo da premissa de que esta seja uma atividade economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente equilibrada (RUSCHMANN, 2003).

Esta necessidade de coordenação é especialmente importante nos destinos turísticos calcados no ecoturismo e demais modalidades de turismo em áreas de preservação ambiental, que carecem não raro do estabelecimento de arranjos organizacionais entre agentes econômicos para a utilização de bens públicos e/ou livres como atrativos turísticos, de tal modo que as questões territoriais; bem como as questões referentes ao comportamento dos agentes no âmbito do estabelecimento de transações entre si ganham especial relevância.

No Brasil, diante da configuração de importantes destinos turísticos em áreas naturais, tais como o Parque Nacional do Iguaçu, no Paraná; o Parque Nacional da Chapada dos

Guimarães, no Mato Grosso; e o próprio ecoturismo em Bonito, no Mato Grosso do Sul (só para citar alguns poucos casos, dentre muitos outros) sugerem a importância de se focalizar as investigações da coordenação e governança entre agentes econômicos no âmbito destes casos, e da própria configuração da atividade turística no país, como um todo.

Porém, a despeito da importância de se lançar luz na problemática de pesquisa em tela, nota-se que inexistem estudos e pesquisas nacionais que se debrucem em investigações acerca da coordenação e governança em sistemas turísticos. Há algumas investigações a nível internacional – tais como as análises de Buckley (1987); Faulkner e Russell (1997); Zhang, Song e Huang (2008); Baggio, Scott e Cooper (2010); dentre outros – que tratam os produtos turísticos como sendo resultantes de transações sequenciais entre agentes que estabelecem constantes relações entre si. No entanto, estas análises desconsideram a importância de variáveis institucionais, organizacionais e territoriais no seio da influência às dinâmicas sob as quais estes agentes se relacionarão. Desta feita, fica patente, portanto, o caráter inédito do presente estudo; e a verdadeira vanguarda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PPGAd/UFMS) em fomentar pesquisas e reflexões nessa direção.

Ademais, deve-se registrar que o estudo em tela insere-se no escopo do projeto de pesquisa científica e tecnológica intitulado ‘Sistemas Agroindustriais Complexos: a Dinâmica de Geração e Captura de Valor’<sup>1</sup>, capitaneado pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP) em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), cujo objetivo primordial é investigar as especificidades de coordenação, governança, geração e apropriação de valor em sistemas produtivos complexos (dentre os quais o próprio turismo).

Por fim, vale salientar que além das questões mais teóricas e reflexivas do presente trabalho, nota-se também uma importância de caráter estratégico e gerencial, sobretudo na medida em que se debruça nas características de coordenação e governança entre atrativos turísticos e agências de turismo – descortinando, conseqüentemente, possibilidades de melhoria, além de possíveis falhas e oportunidades de intervenção no seio desta relação.

---

<sup>1</sup> Chamada Pública MCTI/CNPq/MEC/Capes - Ação Transversal nº06/2011 2011 – Casadinho/Procad.

## 1.2. Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar as dinâmicas de coordenação e estruturas de governança entre atrativos turísticos e agências de turismo no âmbito do Sistema Produtivo do Turismo no município de Bonito, no Mato Grosso do Sul. Especificamente, tem-se como escopo:

- a) Caracterizar o Sistema Produtivo do Turismo em Bonito/MS;
- b) Apresentar as especificidades da transação entre atrativos turísticos e agências de turismo, no sistema turístico de Bonito/MS;
- c) Verificar as relações de coordenação e governança entre agências de turismo e atrativos turísticos, no Sistema Produtivo do Turismo em análise;
- d) Propor o território como unidade de análise de sistemas produtivos do turismo, e como variável determinante nas relações de coordenação e governança entre agentes;

## 1.3. Estrutura da dissertação

Diante supracitadas delimitações de foco e objeto de pesquisa/reflexão, optou-se por estruturar a presente dissertação em sete capítulos – incluindo esta introdução, que corporifica o *primeiro capítulo* e delimita a problemática, justificativa e objetivos de pesquisa.

No *segundo capítulo* avaliam-se os procedimentos metodológicos que embasaram a presente pesquisa, além dos métodos de análise e tratamento dos dados. Descreve-se o tipo de pesquisa, métodos de coleta de dados e agentes que compuseram a amostra efetivamente pesquisada.

No *terceiro capítulo* apresenta-se um breve referencial teórico da Nova Economia Institucional (NEI) e da Economia dos Custos de Transação (ECT), com a consequente delimitação dos subterfúgios analíticos e conceituais que serão utilizados no tratamento da coordenação e governança aplicada à transação entre atrativos turísticos e agências de turismo sediadas em Bonito/MS.

No *quarto capítulo* levanta-se o conceito de território e territorialidade, realçando o caráter relacional e simbólico destas teorias. Ademais, propõe-se uma espécie de modelo de análise da coordenação e estruturas de governança complementar ao modelo da ECT em si mesmo, sugerindo o território (e suas dinâmicas constitutivas) como importantes pontos de partida para a investigação da coordenação e governança.

No *quinto capítulo* discute-se o próprio conceito de turismo e os agentes que concorrem para a formatação dos produtivos turísticos, sob um paradigma sistêmico. Nesta parte, descrevem-se as características do turismo no mundo, no Brasil e em Mato Grosso do Sul; bem como alguns dados socioeconômicos que justificam a relevância do turismo como objeto de pesquisas e reflexões.

No *sexto capítulo* debruça-se mais especificamente no sistema produtivo do turismo em Bonito/MS, realçando a configuração desse sistema, os principais agentes que nele estão presentes, além das características dos métodos de coordenação e governança especificamente para a transação entre atrativos turísticos e agências de turismo.

Por fim, no *sétimo e último capítulo*, apresentam-se as principais inferências e considerações finais da pesquisa, seus aspectos limitadores, além das sugestões e indicações de pesquisas futuras no âmbito da temática trabalhada nesta dissertação.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Martins e Teóphilo (2007) ponderam que a metodologia reflete os processos pelos quais se pode captar aspectos da realidade empírica, a partir da ciência. Creswell (2010) – complementando o argumento supracitado – ressalta que as características metodológicas de um trabalho embasam-se na natureza do problema que se pretende responder; bem como nas experiências dos pesquisadores e no público ao qual o estudo se direciona.

Os tópicos que seguem elucidam a abordagem e tipo de pesquisa selecionados no escopo do presente trabalho; bem como os métodos de coleta, análise e interpretação dos dados.

### **2.1. Abordagem e tipo de pesquisa**

O presente estudo guiou-se por uma investigação de abordagem essencialmente qualitativa ao problema de pesquisa que se pretende responder. A investigação qualitativa “(...) emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados” (CRESWELL, 2010, p.206). Dada a opção múltipla sob a qual toda a fundamentação do trabalho foi construída; bem como diante das intervenções analíticas que se pretende fazer na análise específica dos resultados auferidos nas etapas de campo, entende-se que a estratégia de dotar a pesquisa com caráter marcadamente qualitativo mostrou-se como a mais apropriada.



Em suma, as investigações qualitativas tipificam-se por considerar de forma especialmente relevante a realidade socialmente construída que permeia o problema de pesquisa que se pretende atacar. Ademais, a estreita relação entre o pesquisador e o objeto investigado ganha especial ênfase e importância na abstração das informações no escopo de uma investigação qualitativa (DENZIN e LINCOLN, 2006).

Ademais, pode-se classificar o tipo da pesquisa como sendo exploratório, visto que praticamente não há estudos, em literatura brasileira, acerca das dinâmicas de coordenação e governança aplicadas à sistemas turísticos, como um todo. Vergara (2007) salienta que a pesquisa exploratória cumpre o fim de analisar, *in loco*, os atores-chave para a elucidação do tema – uma vez que não há demasiado material documentado acerca do mesmo.

Como estratégia de investigação, lançou-se mão do estudo de caso, que busca analisar profundamente uma determinada unidade, objetivando desvendar características extrapoláveis, de forma dedutiva, para outros casos de caráter mais geral (YIN, 2005).

Vergara (2007) ressalta que o estudo de caso pode ser aplicado a uma única unidade; ou a algumas unidades – tais como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. De forma complementar à esta linha de reflexão, Yin (2010) reitera que o ‘caso’, além de um indivíduo, pode ser algum evento ou entidade.

O levantamento da bibliografia relevante ao escopo da pesquisa em tela aconteceu *pari passu* à definição do problema de pesquisa. Nessa fase foram utilizadas fontes secundárias de informações. Quanto à coleta de dados primários, abaixo há um detalhamento maior acerca das especificidades sob as quais as informações foram obtidas.

## **2.2. Procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados**

O universo da presente pesquisa, partindo da problemática esmiuçada na introdução, compõe-se pelas agências de turismo que atuam no turismo receptivo no município de Bonito, no Mato Grosso do Sul; pelos atrativos turísticos existentes neste destino turístico; bem como pelas organizações que compõem o ambiente institucional e organizacional direta ou indiretamente relacionado ao sistema turístico em tela.

O processo de amostragem dos agentes que seriam efetivamente investigados foi não probabilístico e intencional, baseado em critérios de conveniência e relevância ao levantamento de subsídios que respondam o problema de pesquisa e as hipóteses do presente trabalho de dissertação.

Deve-se realçar que, dada a essência qualitativa da pesquisa, a quantidade de questionários, entrevistas e cálculos de amostras probabilísticas dos agentes a serem ouvidos não é muito relevante (MATTAR, 1996; PANOSSO NETO, 2005). A percepção do pesquisador quanto à seleção dos atores mais significativos à elucidação do problema de pesquisa mostra-se como sendo de suma importância nas pesquisas de caráter qualitativo.

Como instrumento de coleta de dados, lançou-se mão de questionários e entrevistas semiestruturadas. Os questionários semiestruturados – muito embora possam conter algumas perguntas abertas e não raro abrangentes – tem como escopo a coleta de informações que sejam mais facilmente categorizáveis. As entrevistas semiestruturadas, por seu turno, oferecem ao pesquisador a possibilidade de captar relatos orais dos entrevistados para além da pergunta efetivamente formulada no instrumento de pesquisa, o que complementa e enriquece o grau e complexidade das informações obtidas no processo de interlocução com os agentes imersos na realidade investigada.

No escopo da presente pesquisa, os questionários semiestruturados foram direcionados às agências de turismo e aos atrativos turísticos, com o escopo de caracterizar os atributos da transação; bem como a presença de comportamento oportunista e de situações de incerteza entre ambos os agentes no seio do sistema turístico de Bonito/MS. As entrevistas semiestruturadas direcionaram-se aos agentes representantes dos ambientes institucional e organizacional, sobretudo com o escopo de aferir o modo como estas instâncias impactam a transação e o conseqüente relacionamento entre atrativos turísticos e agências de turismo.

Assim sendo, foram aplicados sete questionários e cinco entrevistas nos meses de setembro e outubro de 2012. Os agentes efetivamente investigados no escopo do presente trabalho foram os seguintes:

- Quatro agências de turismo que atuam no turismo receptivo em Bonito/MS;
- Três representantes do ambiente institucional local/regional (dois deles atuantes na Fundação de Turismo do Estado de Mato Grosso do Sul – FUNDTUR/MS e um representante da Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio de Bonito/MS);

- Dois agentes participantes do ambiente organizacional local (representante da Associação Bonitense de Agências de Turismo – ABAETUR; e da Associação de Atrativos Turísticos de Bonito e Região - ATRATUR).
- Três atrativos turísticos na região de Bonito/MS

As razões que nortearam a seleção das agências de turismo investigadas ligam-se fundamentalmente à importância dessas agências em termos da quantidade de turistas atendidos por ano, em média. Segundo relato dos próprios atores da pesquisa, as agências que compuseram a amostra investigada são as mais tradicionais e importantes no seio do sistema turístico de Bonito/MS.

Os atrativos turísticos pesquisados foram escolhidos essencialmente por critérios de conveniência (muito embora os relatos coletados denotem a sua importância para o sistema turístico em investigação). Em ambos os casos (agências e atrativos) procurou-se dialogar com o proprietário dos empreendimentos, a fim de se obter informações que não raro perpassam a perspectiva estratégica das organizações.

Os representantes das instituições e organizações foram selecionados tendo-se em mente a premissa de descortinar as nuances que perpassam a transação entre agências de turismo e atrativos turísticos em Bonito. Logo, procurou-se ouvir os representantes das organizações representativas dos segmentos de agências de turismo e de atrativos turísticos, específicos para o caso do sistema turístico bonitense.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e categorizadas, através do método de análise de conteúdo, que permite a interpretação e consequente confronto das informações colhidas dos relatos orais com outras fontes de informação (BARDIN, 2009). Porém, no processo de tratamento e análises dos dados, deve-se realçar que a identidade dos indivíduos entrevistados e pesquisados foi preservada, o que corrobora para a isenção e cientificidade do presente trabalho de dissertação.

Os questionários foram tabulados e categorizados, o que permitiu a facilidade no processo de interpretação dos dados; bem como possibilitou a correlação entre as informações obtidas com os questionários e com as entrevistas semiestruturadas.

Por fim, vale ainda registrar que a observação participante da dinâmica de funcionamento da atividade turística de Bonito também representou um aspecto importante para a interpretação dos dados.

### 3. OS SISTEMAS DE PRODUÇÃO COMO OBJETO DE REFLEXÕES

A emergência de um mundo econômico cada vez mais complexo – marcado por relações sistêmicas, seja em um nível micro ou macroeconômico – sugere o desenvolvimento de quadros conceituais mais amplos e holísticos, que objetivem explicar as dinâmicas que delimitam o comportamento e atuação dos agentes econômicos no seio dos mais diversos sistemas e cadeias de produção de bens e serviços.

A perspectiva sistêmica surge da constatação premente de que os agentes socioeconômicos estão permanentemente interligados. Não obstante a isso, nota-se que a especialização produtiva nas mais variadas atividades econômicas atingiu níveis que carecem do alargamento das relações intersetoriais e interorganizacionais para a obtenção de bens e serviços.

Assim, a partir da primeira metade do século XX, Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968) – em investigações mais específicas sobre as relações nutridas pelos agentes econômicos nos ambientes rurais e não rurais – indicam a significativa interdependência entre os setores de produção, transformação e comercialização dos bens agroindustriais. Neste ínterim, os supracitados autores cunham o termo *agribusiness* na literatura norte-americana, rompendo assim com a conotação do meio agrícola como sendo a base do setor primário da economia, e sugerindo a interdependência dos mais variados segmentos econômicos nos ambientes rurais.

No período imediatamente após a II Guerra Mundial, a produção agrícola passou a ser maciçamente fomentada (sobretudo por conta do crescimento populacional em uma série de países e da necessidade premente de alimentar um maior número de pessoas), numa dinâmica onde o meio rural passou a demandar, de forma crescente, insumos tecnificados e

industrializados, que eram obtidos no mercado. Não obstante, “(...) as atividades de armazenagem, processamento e distribuição passaram a ser muito complexas para serem conduzidas integralmente pelo produtor rural”, o que corroborou para a solidificação de relações intersetoriais (ZYLBERSZTAJN, 2000a, pág.04).

Ainda na esteira do processo de definição de um referencial teórico-metodológico para investigações do *agribusiness*, Davis e Goldberg (op. cit.) e Goldberg (op. cit.) sugerem o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG)<sup>2</sup> como um recorte analítico para a análise dos encadeamentos entre os agentes no seio da produção, transformação e comercialização dos mais diversos bens agroindustriais, num desenho eminentemente prático e aplicável na definição de políticas públicas e elaboração de estratégias por parte das organizações (BATALHA *et al*, 2007).

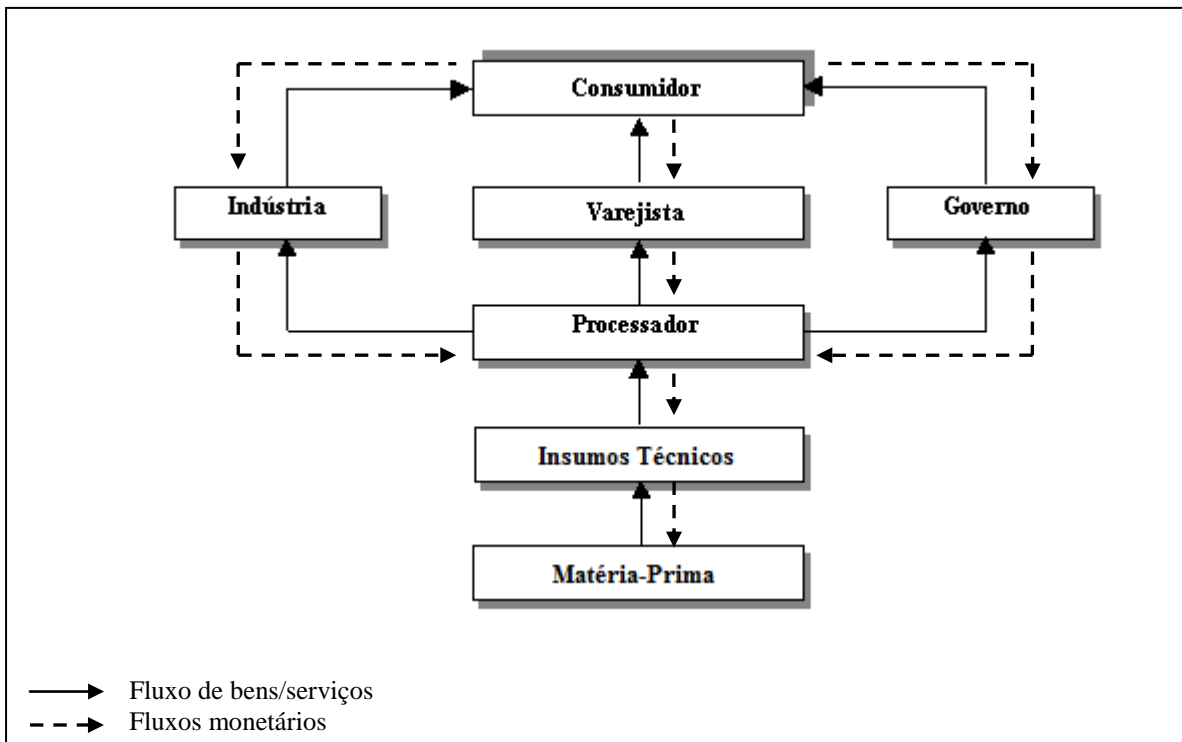
A escola francesa de pesquisas organizacionais e economia industrial, também com inspiração no conceito de *agribusiness*, cunha o termo Cadeia de Produção Agroindustrial (*filière*, nos termos em francês) como uma sequência de operações que resultam na produção de bens; sendo tais operações determinadas pelas fronteiras de possibilidades de produção tecnológicas e pelas estratégias de maximização de lucro e utilidade por parte dos agentes (MORVAN, 1985). Porém, a despeito da existência de ambas as escolas (norte-americana e francesa) que abordam a temática das relações interorganizacionais que resultam nos bens agroindustriais, o presente trabalho se furta às diferenças pontuais entre ambas, realçando a perspectiva sistêmica a elas imanente e, para tanto, lançando mão do termo ‘sistema de produção’ como recorte metodológico e analítico, também aplicável a outros bens e serviços para além da temática agroindustrial em si mesma.

A figura 01 abaixo traz uma representação dos encadeamentos de um típico sistema de produção:

---

<sup>2</sup> *Agribusiness Commodity Approach*, nos termos dos manuscritos originais dos autores, em língua inglesa.

**Figura 01:** Representação dos encadeamentos de um Sistema de Produção



Fonte: Adaptado de Shelman (1991)

Zylbersztajn (2000a) lembra que o recorte analítico dos sistemas de produção dependerá, em última instância, dos propósitos do pesquisador (a reboque, não raro, da dimensão sócio espacial e geográfica que se pretende analisar). Ademais, o mesmo autor lembra que a extensão das relações e o quantitativo de agentes que compõem os sistemas dependem do caso a ser analisado. Há sistemas que apresentam encadeamentos mais longos e que carecem da presença de uma série de agentes organizados sequencialmente para que determinados bens/serviços cheguem até o consumidor final; ao passo que há sistemas menos complexos, não raro embasados na proximidade espacial entre produtores primários e consumidores finais, e que assim possuem encadeamentos mais curtos e simples.

Nota-se a partir da supracitada figura que existem dois fluxos básicos no âmbito dos sistemas de produção: os *fluxos de bens/serviços* (que fluem de montante a jusante do sistema, representados pelas retas contínuas da figura 01); e os *fluxos monetários* (que se direcionam de jusante a montante dos sistemas, conforme se observa nas retas tracejadas da figura em

tela). Vale salientar que, conforme os bens e serviços direcionam-se de montante a jusante dos sistemas de produção, há um processo de geração e agregação de valor.

O consumidor perfaz o ponto central dos sistemas de produção, para onde convergem os fluxos de bens e serviços; e de onde se originam *a priori* os fluxos monetários e de informação. As necessidades e desejos do consumidor moderno – principalmente após o advento globalização técnico-científica e informacional – tornaram-se paulatinamente mais difusos e multifacetados, de modo que os sistemas de produção precisam coordenar-se para fazer frente a essas novas dinâmicas.

O varejo é o segmento que naturalmente tem a maior responsabilidade de captar as tendências de consumo. Logo, perfaz o elo dos sistemas de produção que não raro apresenta-se como coordenador de toda a estrutura em tela. O setor varejista possui alguns desafios principalmente voltados para o aspecto da garantia de qualidade dos bens/serviços do sistema de produção, o que aumenta a importância da credibilidade das marcas e da segmentação de mercado – com as consequentes alianças interorganizacionais e estratégicas para a consecução dos aspectos de qualidade valorizados pelo consumidor.

O elo de processamento dos bens e serviços perfaz um estágio de difícil caracterização, sobretudo pelos variados portes de organizações que dele podem fazer parte; bem como em virtude dos vários níveis de transformação que determinados tipos de bens e serviços podem sofrer (ZYLBERSZTAJN, 2000a). Nesta parte dos sistemas de produção, nota-se que a indústria<sup>3</sup> pode verticalizar o processo de varejo de bens, aumentando a apropriação de valor no âmbito do sistema em análise. Ademais, o governo pode atuar mediante programas assistenciais e/ou políticas públicas (só para citar dois casos factíveis), alterando os fluxos lógicos de distribuição de bens e serviços ao consumidor final e, assim, verticalizando esta etapa dos sistemas de produção. Aliás, o próprio governo pode posicionar-se como consumidor final de determinados bens e serviços, o que também exige atuações sistêmicas e capacidade de coordenação de determinados sistemas de produção.

O segmento de insumos técnicos perfaz a produção de máquinas e equipamentos que serão utilizados no processamento dos bens e serviços. Trata-se de um segmento também de difícil caracterização, a depender da complexidade dos bens e serviços dos sistemas de

---

<sup>3</sup> Note-se que o termo ‘indústria’ liga-se fundamentalmente ao processo transformação de bens tangíveis. Para o caso de bens intangíveis (serviços) o termo processamento é mais adequado.



produção. Normalmente sistemas que demandam processamentos mais complexos devem lidar com setores de insumos técnicos em regimes de monopólio ou oligopólio.

Por fim, a etapa de produção de matérias primas está notadamente distante do consumidor final e, assim, deve lidar com baixos níveis de informação em relação às necessidades e desejos de consumo dos indivíduos. Ademais, as matérias primas caracterizam-se por baixos níveis de diferenciação (*commodities*), o que limita o poder de coordenação deste elo dos sistemas de produção.

De uma forma geral, percebe-se que os agentes econômicos inseridos no seio dos sistemas de produção manterão permanentemente uma relação de cooperação e/ou conflito, cujas interações – principalmente através de contratos – podem modificar-se por conta de forças exógenas (tais como mudanças tecnológicas) e ou endógenas às estratégias das firmas e dos sistemas de produção, como um todo.

Uma das questões salutaras que a concepção e estruturação dos sistemas produtivos inauguram é o paradigma de que os agentes podem competir de forma mais vantajosa nos mercados através do estabelecimento de relações contratuais e cooperativas com outros agentes econômicos. Esta perspectiva, por si só, contrasta o ideal de integração vertical e maximização da escala de produção preconizada pela economia neoclássica e pela economia industrial tradicional, inaugurando novos veios de pesquisas e reflexões.

Para que os sistemas de produção sejam eficientes e eficazes, faz-se necessário – conforme já se menção supracitada – que haja um processo de coordenação e governança entre os agentes, com o escopo de minimização de conflitos, assimetria informacional e possíveis comportamentos oportunistas. Porém, uma questão que sempre emerge neste imbróglio é a seguinte: quais dinâmicas de coordenação e governança são mais eficientes para determinados sistemas produtivos?

A Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT), em particular, fornecem interessantes subsídios para refletir essas questões, conforme se observará nos tópicos que seguem.

### 3.1. Nova Economia Institucional (NEI): Características Basilares

A Nova Economia Institucional (NEI) perfaz um corpo teórico em ascensão nas ciências sociais aplicadas e tem como escopo geral lançar luz nos melhores arranjos possíveis no âmbito da maximização de eficiência e eficácia dos sistemas de produção. Neste sentido, deve-se registrar que a NEI não advoga pela existência de uma única solução eficiente e eficaz (conforme preconizara a economia neoclássica), mas sim pela possibilidade de arranjos organizacionais e sistêmicos não raro subótimos, a depender das restrições institucionais e das próprias características intrínsecas às transações entre os agentes econômicos (CALEMAN, 2010).

Uma das particularidades da NEI é a inserção das instituições<sup>4</sup> como aspectos importantes na delimitação estrutural dos sistemas de produção (AZEVEDO, 2000). As instituições, em síntese, são interpretadas como ‘as regras do jogo econômico’ – sejam elas formais ou informais – que condicionam as interações socioeconômicas e políticas entre os agentes, e assim influenciam até mesmo nos níveis de desenvolvimento socioeconômicos dos países (NORTH, 1991).

A NEI possui basicamente dois focos analíticos no âmbito do estudo das instituições: uma abordagem macroinstitucional; e uma outra microinstitucional. A primeira abordagem, sobretudo a partir das reflexões de Douglass North (1991), trata dos estudos das instituições que condicionam o próprio comportamento dos indivíduos, não raro a partir de regras tácitas e arraigadas de viés cultural. O mesmo autor, quando se deteve no estudo das macroinstituições, tinha como premissa levantar subsídios que explicavam os vários níveis de desenvolvimento entre os países (especialmente dos países europeus e dos Estados Unidos em relação às nações de economia mais atrasada).

O ramo microinstitucional da NEI, principalmente com base nas análises de Williamson (1979, 1985, 1996 e 2000), Barzel (1982) e Barney (1991), tem como premissa a

---

<sup>4</sup> Até o final da década de 1980, existia na literatura organizacional uma teoria institucionalista de inspiração neoclássica, que se preocupava sobremaneira em descrever instituições idealizadas, com papel meramente passivo em relação ao comportamento empírico dos agentes econômicos (DIMAGGIO & POWELL, 2005). Vale ponderar que o institucionalismo proveniente da NEI visa a um papel mais ativo e pragmático em relação às possíveis influências no comportamento dos agentes econômicos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

análise das estruturas de governança e dinâmicas específicas de coordenação entre os agentes, enfocando o estudo dos contratos e da estratégia das firmas. Percebe-se que os estudos microinstitucionais da NEI foram aqueles que ganharam sobremaneira atenção dos pesquisadores, majoritariamente em quatro linhas básicas de investigação: a Economia dos Custos de Transação (ECT); a Teoria do Agente-Principal; a Teoria dos Direitos de Propriedade; além da Visão Baseada em Recursos.

Azevedo (2000) lembra, não obstante, que ambos os níveis de análise da NEI originaram-se de um trabalho referencial: o seminal texto de Ronald Coase (1937), intitulado “*A Natureza da Firma*”. Nesta obra, o autor se propõe a levantar subsídios que justifiquem a própria existência e importância das firmas – rompendo assim a hegemonia da visão econômica neoclássica, que tratava a firma como uma mera função de produção.

Em síntese, a tradição econômica neoclássica desconsiderava os aspectos internos à firma, que era vista como mera entidade cuja principal e única função seria a maximização de utilidade (leia-se, lucro). Os mercados, organizados sob a forma de equilíbrio geral – como se regidos por uma espécie de ‘leiloeiro’, seriam capazes da eficiente alocação de recursos econômicos, a custo nulo. Os consumidores, por fim, eram considerados racionais o suficiente para a escolha mais eficiente e eficaz entre grupos de bens/serviços alternativos (WALRAS, 1954).

Coase (1937), ao romper com a tradição neoclássica e descrever a economia das organizações sobre bases mais pragmáticas e empíricas, argumenta que as firmas devem ser concebidas como entidades endógenas ao sistema econômico, cuja existência só se justificaria pela presença de custos de transação, ou seja: custos de movimentar e operacionalizar o sistema econômico para além dos custos de produção em si mesmos, tais como aqueles inerentes à definição de preços; além da confecção, estruturação e monitoramento de contratos (ARROW, 1969). Portanto, parte-se do pressuposto de que os mercados apresentam custos inerentes ao seu funcionamento, de tal modo que a existência das firmas se apresentaria como estratégia para a minimização de custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

A lógica da firma, neste ínterim, seria a substituição de uma série de contratos (representados pela utilização recorrente do mecanismo de preços) por um único contrato, aumentando assim a eficiência do sistema econômico. Não obstante, em que medida essa substituição pode de fato ser operacionalizada? Em outros termos, como delimitar o tamanho

das firmas e o grau em que ele pode dispensar a utilização do mercado (e, por conseguinte, do mecanismo de preços) para a obtenção de bens/serviços?

As supracitadas problemáticas notadamente receberam pouca formalização analítica por parte de Coase (op. cit), sendo retomadas mais tarde por Williamson (1985), que por sua vez definiu e sistematizou conceitos que viriam a constituir o corpo teórico-analítico da Economia dos Custos de Transação (ECT) – um dos principais veios referenciais da Nova Economia Institucional (NEI).

### 3.2. A Economia dos Custos de Transação (ECT)

Para lançar luz no que ficou entendido como Economia dos Custos de Transação (ECT) – além das questões já pontuadas quanto aos aspectos distintivos da NEI – vale resgatar o trabalho de Zylbersztajn (1995, p. 15) quando este autor afirma que o objetivo fundamental da ECT reside em:

(...) estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a **transação**, operação onde são negociados direitos de propriedade.

Nesta etapa, vale realçar, portanto, que a unidade de análise da ECT – e convencionalmente de toda a NEI – é a *transação* entre agentes econômicos. O escopo de pesquisa, neste ínterim, resume-se em investigar os mecanismos que influenciam e governam essa transação.

Williamson (1993) – partindo também do pressuposto de que a utilização do mecanismo de preços apresentava custos inerentes ao seu funcionamento – entende que os custos de transação são:

(...) os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por de falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Partindo da premissa de alicerçar a então ascendente teoria da firma sobre bases ainda mais sólidas e empíricas, nota-se que o objetivo de minimização dos custos de transação passou a constituir a base do relacionamento entre organizações, no âmbito dos sistemas de produção – naturalmente, tendo a transação como unidade analítica. Neste ínterim, Williamson (1985) sugere a formatação de estruturas de governança tanto no âmbito interno das firmas quanto entre firmas, tendo como escopo a referida minimização de custos de transação.

Governar uma transação induz à formatação de incentivos e mecanismos de monitoramento da ação de um determinado agente, com o objetivo de que este tenha um comportamento desejado, minimizando os problemas de assimetrias informacionais (FARINA, 1999). As estruturas de governança dependem basicamente de três aspectos básicos: a) *dos pressupostos comportamentais* inerentes aos agentes envolvidos numa determinada transação; b) *dos atributos da transação* e; c) do *ambiente institucional* que cerca a interação entre as organizações (WILLIAMSON, 1985 e 1996). Nos tópicos que seguem cada um destes elementos são mais detidamente discutidos no âmbito da formalização do corpo teórico-analítico da ECT.

### **3.2.1. Pressupostos comportamentais**

Dois pressupostos comportamentais são basilares no escopo do entendimento e aplicação empírica do ferramental da ECT: o *oportunismo* e a *racionalidade limitada*.

O oportunismo representa o princípio de que os indivíduos sempre desejarão maximizar a sua utilidade em relação aos demais, numa contraposição ao *homo economicus* benevolente de Adam Smith (1790). Logo, o oportunismo perfaz um conceito que decorre do

comportamento dos indivíduos na busca de seu auto interesse com avidez (WILLIAMSON, 1985).

A atitude oportunista notadamente deriva de assimetrias de informação entre os agentes, culminando nos problemas de risco moral<sup>5</sup> e seleção adversa<sup>6</sup>, que não raro incorrem na incorporação de quase-rendas<sup>7</sup> por parte de um único agente envolvido na transação (PINDYCK & RUBINFELD, 2005).

Zylbersztajn (1995, p.19) lembra pontualmente que o oportunismo “(...) parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”.

Já a racionalidade limitada, por seu turno, remonta à complexidade de se prever todas as nuances de uma transação, de tal modo que os agentes mostram-se como seres racionais – porém, de modo parcial e limitado (SIMON, 1950). Williamson (1993) entende que a racionalidade limitada “(...) resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação” por parte dos indivíduos.

Em resumo, observa-se que a modelagem dos pressupostos comportamentais no escopo da ECT representou um aspecto diametralmente oposto aos princípios da economia neoclássica, que apregoava a existência de indivíduos plenamente racionais e detentores de informações completas, em mercados igualmente coesos e em regime de concorrência perfeita.

---

<sup>5</sup> O risco moral (*moral hazard*) representa um comportamento não observável de uma determinada parte envolvida em uma transação, que pode notadamente influenciar na probabilidade de ocorrência de certo tipo de evento no escopo desta mesma transação. O caso do comportamento despreocupado e não raro indolente de um indivíduo que possui seguro de seu automóvel perfaz um clássico problema de risco moral; comportamento este que influencia sobremaneira nas dinâmicas da transação entre segurado e companhia seguradora (PINDYCK & RUBINFELD, 2005).

<sup>6</sup> A seleção adversa perfaz o fenômeno de escolha do tipo de informação que é disponibilizada ao outro agente no escopo de uma transação. O caso do indivíduo que vai vender um determinado tipo de bem, como um carro, por exemplo, e omite certos tipos de informação ao comprador (tais como possíveis problemas mecânicos e elétricos do carro em tela) perfaz um típico caso de seleção adversa (PINDYCK & RUBINFELD, 2005).

<sup>7</sup> Silva e Saes (2007) reiteram que o conceito de quase-renda remonta ao princípio marshalliano de que alguns ganhos existentes no seio da interação de curto prazo entre os agentes econômicos são deveras efêmeros. Assim, as quase rendas seriam decorrentes de assimetrias informacionais por parte dos agentes.

### 3.2.2. Atributos da transação

Os atributos da transação são basicamente três: a *frequência*, a *incerteza* e a *especificidade dos ativos* envolvidos. A frequência (como o próprio termo sugere) denota o número de vezes em que uma transação é efetivada por dois agentes. Williamson (1985) sugere que a frequência pode ser recorrente ou ocasional, de tal modo que a repetição reiterada de uma determinada transação entre os agentes resulta na constituição de níveis de reputação entre ambos.

Pode-se depreender que a elevada frequência de uma determinada transação amplia o volume de informações de um agente em relação ao outro, permitindo a configuração de confiança mútua entre ambos. “A criação de reputação permite a redução das cláusulas de salvaguardas contratuais, diminuindo os custos de transação de elaboração e monitoramento de contratos” (MACHADO, 2002, p. 37).

A incerteza, por sua vez, refere-se a eventos não previsíveis através de uma função de probabilidades, no escopo de uma determinada transação (KNIGHT, 1921). Os aspectos referentes à incerteza são recorrentemente tratados na literatura a partir da confiança de um determinado agente em relação ao comportamento do outro agente envolvido em certa transação.

A confiança refere-se à extensão em que as negociações entre os atores são justas e os acordos entre ambos são fortes (ANDERSON & NARUS, 1990). Claro (2009) sugere a existência de uma relação direta e clara entre o desempenho de determinados sistemas de produção e a existência de confiança entre os atores, de tal modo que níveis elevados de confiança ligam-se fundamentalmente a baixos custos de transação.

Por fim, a especificidade de ativos perfaz a possibilidade de dissipação de valor de ativos, caso certa transação não se efetive por qualquer razão. Trata-se de um elemento constantemente trabalhado na literatura da ECT, sobretudo por conta da maior facilidade de mensuração deste atributo. A especificidade de ativos, em síntese, pode assumir seis tipologias diferentes, consideradas de especial relevância para Williamson (1985, p.55): especificidade de *localização* (lugar), *física*, de *capital humano*, especificidade *temporal*, de *marca* e de *ativos dedicados*.

Detendo-se nas tipologias de especificidades de ativos, nota-se que a especificidade de localização associa-se a transações que devem efetivar-se em locais definidos, sem o qual algum tipo de ativo perderá seu valor (tais como o caso de produtos agrícolas que devem ser produzidos a determinada distância de sua unidade de processamento). A especificidade física relaciona-se a características de *design* que podem reduzir o valor do ativo em caso de se tentarem alguma aplicação alternativa – tais como o caso dos equipamentos sob encomenda. A especificidade de capital humano é associada ao conhecimento acumulado pelos indivíduos (que também são considerados ativos – ativos humanos – no âmbito da gestão das organizações), cuja aplicabilidade em funções alternativas é deveras limitada. A especificidade temporal tipifica-se pela necessidade de se transacionar rapidamente os produtos para que não haja perda de valor (como produtos perecíveis, por exemplo). A especificidade de marca, como o próprio termo sugere, liga-se fundamentalmente aos esforços de marketing e criação de valor (*branding*) conjunto das organizações, como o caso das franquias. Por fim, a especificidade de ativos dedicados relaciona-se a esforços de fornecimento de bens/serviços específicos a algum outro tipo de agente, o que relega níveis de dependência deveras altos a esses agentes no âmbito da consecução de seus objetivos estratégicos (ZYLBERSZTAJN, 2000b; POHLMANN *et al*, 2004).

### **3.2.3. Ambiente institucional e organizacional**

O ambiente institucional perfaz um “(...) conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelece as bases para a produção, as trocas e a distribuição”, sendo que tais regras não raro são determinadas de forma exógena à atuação das próprias organizações (MIZUMOTO & ZYLBERSZTAJN, 2006, p. 150). Desta feita, nota-se que as instituições importam, e são determinantes (mesmo que de forma exógena e macroanalítica) para a definição de estruturas de governança entre agentes econômicos (NORTH, 1991).

Vale ponderar que, quando se investiga as questões do ambiente institucional e suas respectivas dinâmicas, há uma verdadeira inversão de foco analítico: parte-se de uma abordagem microeconômica (centrada nos pressupostos comportamentais e nas interações específicas entre agentes econômicos, com base nos atributos da transação) para uma



abordagem de caráter mais macroeconômico, cuja evolução e dinamicidade se operam de forma lenta.

Machado (2002, p.53) lembra que as “instituições são restrições criadas pelos indivíduos para organizar a interação social, econômica e política, sendo constituída de regras informais (costumes e códigos de conduta) e formais (leis e direitos de propriedade)”.

Quando se investiga o ambiente institucional formal naturalmente emergem as questões relativas às leis explícitas e a consequente definição de direitos de propriedade e de possíveis instâncias legais para a mediação de conflitos. Trata-se de um veio analítico onde há crescente interface entre a teoria organizacional e o direito.

Rezende e Zylbersztajn (2012), neste ínterim, ponderam que a ineficácia na definição de direitos de propriedade e a existência de um ambiente institucional instável (não raro resultando em decisões jurídicas nebulosas, além de quebras contratuais) são aspectos que culminam em deficiências no sistema econômico e, por conseguinte, representam aumentos de custos de transação entre os agentes.

Agora, quando se debruça mais detidamente sobre as investigações do ambiente institucional informal, parte-se da premissa de que o comportamento dos agentes e as instituições, por conseguinte, devem ser analisados como construções de contínuas relações sociais enraizadas (*embeddedness*) no contexto de vivências dos agentes (GRANOVETTER, 1985).

Desta feita, sob a ótica do ambiente institucional informal, surgem as investigações acerca das relações de confiança entre os agentes econômicos, além dos contratos tácitos e até mesmo das ações coletivas no âmbito dos sistemas de produção e da própria sociedade em si mesmo (OSTROM, 2000).

Mais adiante, neste mesmo trabalho, discutir-se-ão as características da variável *território* como subsídio analítico para inferir sobre as dinâmicas do ambiente institucional (sobretudo informal) e a consequente eficiência dos sistemas de produção e da economia em si mesma.

Agora, no que toca em específico ao ambiente organizacional, Watanabe e Zylbersztajn (2012) salientam que esta instância é composta por agentes que participam (mesmo que indiretamente) dos sistemas de produção, e que tem como premissa básica facilitar a concretização das transações. Nesse sentido, nota-se que o ambiente organizacional seria composto, em síntese, pelas instâncias representativas e de classe; pelas instituições

bancárias e de financiamento da produção e consumo; pelas organizações não governamentais e de interesse público; além de uma série de outros atores, a depender da complexidade do sistema de produção que se pretende analisar.

Saes (2000) pondera que o motivo para a existência dos atores que compõem o ambiente organizacional resume-se na necessidade de obtenção de mecanismos para a minimização de custos de transação entre os agentes econômicos organizados em sistemas de produção. Dentre as funções do ambiente organizacional está o levantamento de subsídios para a solução de conflitos, ampliando a escala mínima de produção dos sistemas, e não raro alterando as regras institucionais em favor de determinados agentes e/ou setores econômicos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nos próximos tópicos, sobretudo a partir da síntese do modelo analítico para a investigação do sistema produtivo do turismo em Bonito/MS, será possível entender um pouco mais detidamente as dinâmicas sobre as quais o ambiente organizacional influencia as variáveis institucionais e o próprio comportamento dos agentes no seio do estabelecimento de suas respectivas transações.

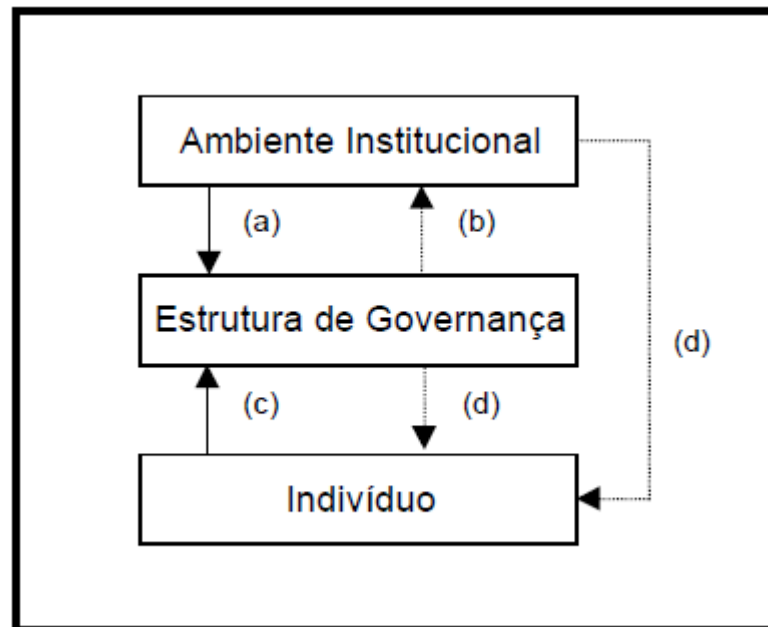
#### **3.2.4. Formalização do modelo e definição das estruturas de governança**

A estrutura de governança é interpretada como a matriz institucional sob a qual certo tipo de transação é efetivado, ou seja: são as condições mediante as quais a transação se concretiza, com base nos pressupostos comportamentais, atributos da transação e ambiente institucional e organizacional.

Williamson (1993), correlacionando os pressupostos fundamentais da ECT, sugere o chamado ‘esquema de três níveis’ onde o ambiente institucional, as estruturas de governança e os próprios indivíduos influenciam-se mutuamente, conforme expresso na figura 02 abaixo. A ideia básica deste modelo é de que as características do ambiente institucional (formal ou informal) delimitam a existência de estruturas de governança (a). Ademais, as estruturas de governança surgem também a partir da consideração da existência especificidades comportamentais por parte dos indivíduos – que são dotados de racionalidade limitada e

passíveis de comportamento oportunista (c). Por outro lado, as estruturas de governança nutrem relação recíproca com o ambiente institucional, ou seja: podem influenciá-lo mediante determinados tipos de estratégias organizacionais (b). Por fim – notadamente – tanto as estruturas de governança quanto o próprio ambiente institucional influenciam o comportamento dos indivíduos (d). Assim sendo, vê-se todo o caráter eminentemente sistêmico sobre o qual a ECT erigiu-se.

**Figura 02:** Representação do ‘Esquema de Três Níveis’ da ECT



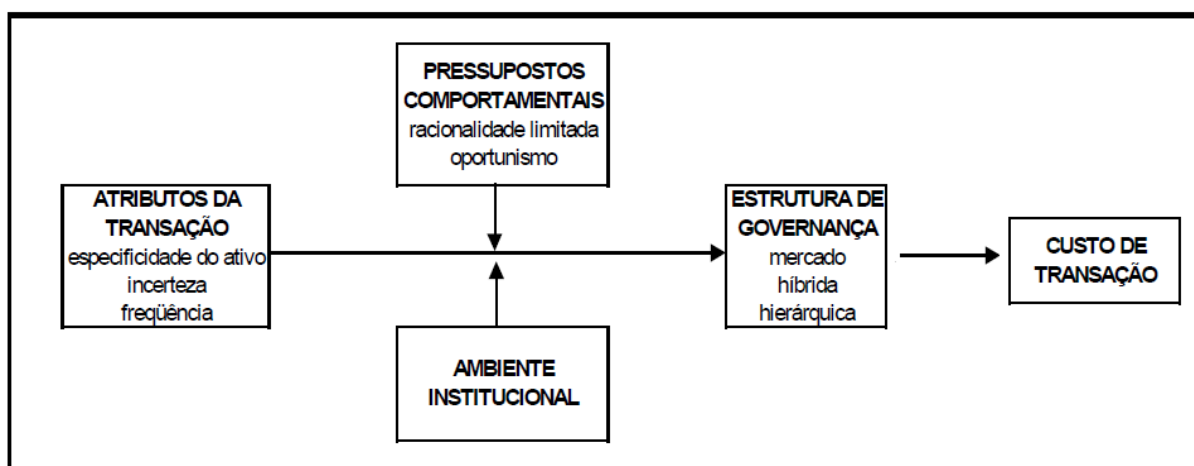
**Fonte:** Williamson (1993)

Não obstante, Williamson (1996) pondera a existência de três tipos estruturas de governança, com base em formas organizacionais genéricas emersas dos pressupostos da ECT: estrutura de governança *clássica ou via mercado*; *híbrida* e *hierárquica ou via integração vertical*.

Vale registrar que as estruturas de governança não são compartimentadas e estanques: elas podem distribuir-se ao longo de um *continuum*, que vai desde o mercado (governança via preços) até a integração vertical, sendo estes os dois extremos factíveis.

A figura 03 ilustra o modelo analítico completo, com os elementos básicos acima descritos no escopo da definição das estruturas de governança:

**Figura 03:** Estrutura Analítica para a Determinação das Estruturas de Governança



Fonte: Adaptado de Machado (2002)

Em síntese, a estrutura de governança clássica ou via mercado tipifica-se pela existência de um grande número de agentes. As transações, nesta tipologia, caracterizam-se pela permuta de bens/serviços com baixos níveis de diferenciação, o que por si só prescinde da elaboração de contratos. Ademais, há poucos incentivos para que os indivíduos se comportem de forma oportunística, sobretudo por conta do baixo nível de diferenciação dos produtos, resultando assim em oportunidades nulas de apropriação de quase-rendas.

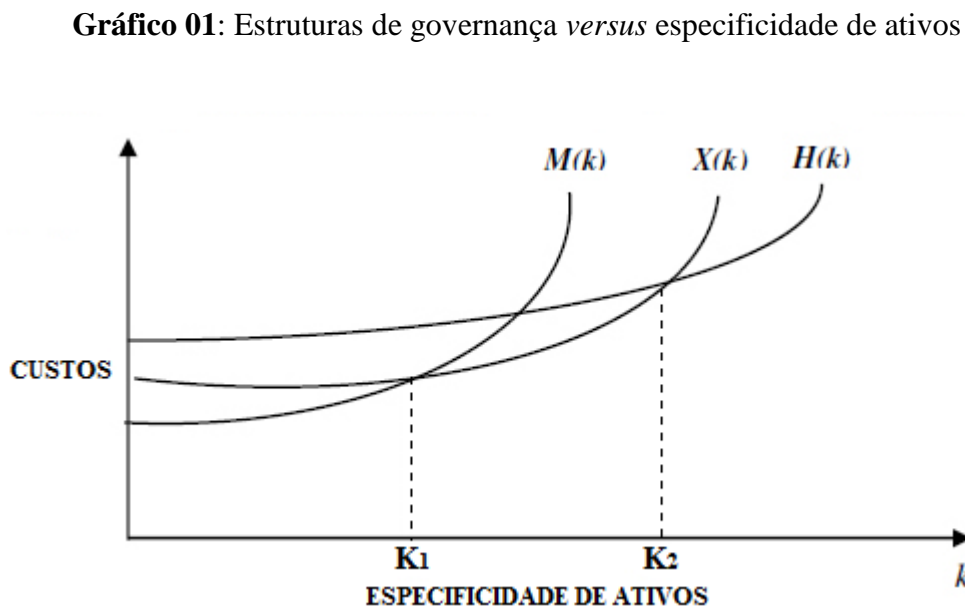
No extremo oposto, na estrutura de governança hierárquica há – como o próprio termo sugere – a integralização dos agentes no âmbito de uma única estrutura organizacional, submetidos a poderes discricionários por parte do agente/indivíduo coordenador da transação (poder de *fiat*, nos termos da literatura francesa). Neste caso, é alta a diferenciação dos

produtos e, assim, são igualmente elevados os incentivos para que agentes potencialmente comportem-se de forma oportunista, apropriando quase-rendas e minando a eficiência da estrutura em tela.

No intermeio entre as supracitadas estruturas de governança, há as chamadas formas híbridas ou formas plurais, nos termos de Ménard (1996), nas quais há diferentes graduações de diferenciação dos bens/serviços transacionados. Desta feita, nota-se a emergência do estabelecimento de contratos com salvaguardas e garantias, evitando assim a possibilidade de comportamento oportunista por parte dos agentes.

Williamson (1996) – conforme já se fez menção supracitadamente – considera a especificidade de ativos como o principal atributo determinante das estruturas de governança. Notadamente, conforme há aumentos nos níveis de especificidade de ativos há, notadamente, uma ampliação dos custos associados à transação e, assim, maiores são os incentivos para a adoção de estruturas de governança cada vez mais hierarquizadas.

O gráfico 01 ilustra a constatação acima pontuada:



Fonte: Williamson (1996, p.108)

Percebe-se que, ao nível de especificidade de ativos K1 há uma situação onde é possível optar pela estrutura de governança via mercado (M) ou híbrida (X). Consequentemente, no nível de especificidade de ativos K2 evidencia-se uma condição onde é factível que se escolha uma coordenação híbrida (X) ou hierárquica (H). Níveis de especificidade de ativos menores que K1 sugerem uma escolha ótima da estrutura de governança via mercado; níveis de especificidade de ativos entre K1 e K2 preconizam a escolha ótima de formas híbridas de governança e, por fim, especificidade de ativos maiores que K2 indicam a opção por estruturas de governança hierarquizadas.

Incorporando-se a variável incerteza e correlacionando-a com a especificidade de ativos no escopo da definição das estruturas de governança, nota-se que quanto menores os níveis de incerteza e de ativos específicos no seio de uma transação, maior a propensão de que os agentes coordenem-se através do mecanismo de preços (via mercado). No outro extremo, quanto maiores os níveis de incerteza e de ativos específicos em uma transação, maiores as possibilidades de que ocorra uma integração vertical; ou que se delimitem contratos com salvaguardas e/ou uma terceira-parte como instância de mediação de conflitos. Note-se que, nos casos acima expostos, considera-se o ambiente institucional e o próprio pressuposto comportamental dos indivíduos como sendo exógeno e *ceteris paribus*<sup>8</sup> à regra de decisão quanto à forma de governança mais eficiente.

O quadro abaixo expressa formas de governança possíveis, com base na incerteza e especificidades de ativos envolvidos no seio de uma determinada transação:

**Quadro 01:** Formas de governança (Incerteza *versus* Ativos Específicos)

ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS	INCERTEZA		
	Baixa	Média	Alta
Baixa	Mercado (governança via preços)	Mercado (governança via preços)	Mercado (governança via preços)
Média	Formas híbridas (contrato)	Integração vertical ou formas híbridas (contrato)	Integração vertical ou formas híbridas (contrato)
Alta	Formas híbridas (contrato)	Integração vertical ou formas híbridas (contrato)	Integração vertical

**Fonte:** Brickley, Smith & Zimmerman *apud* Zylbersztajn (2000).

<sup>8</sup> Expressão oriunda do Latim que, numa tradução literal, significa ‘tudo o mais constante’.

Note-se que Mizumoto e Zylbersztajn (2006) e Ménard (1996 e 2004) não consideram a escolha de estruturas de governança como um aspecto mutuamente excludente: podem existir múltiplas formas de governança nas organizações, tendo como escopo a delimitação de suas respectivas estratégias. Ademais, Farina (1999, p. 158) lembra que “discrepâncias entre as estruturas de governança esperadas e observadas podem indicar uma importante fonte de problemas de coordenação”, permitindo inferências acerca da eficiência da estratégia das organizações.

Mizumoto e Zylbersztajn (op. cit.) reiteram ainda que a escolha dos mecanismos de governança, ao se considerar a questão estratégica das organizações, evolui de um paradigma preconizado pela relação entre ‘fazer *versus* comprar’ (*make or buy*, nos termos em língua inglesa) para uma situação onde muitas vezes os agentes estabelecem arranjos organizacionais simultâneos, numa dinâmica agora calcada no ‘fazer e comprar’ (*make and buy*).

Portanto, à guisa de maiores conclusões acerca do modelo proposto e rememorando as perguntas sugeridas quando da conclusão do tópico 3.1., percebe-se que o tamanho das firmas dependerá das dinâmicas sob as quais serão definida as estruturas de governança entre os agentes, sempre com o escopo estratégico de minimização dos custos de transação.

Muito embora esta constatação tenha resultado em uma significativa evolução na então emergente teoria das organizações, nota-se que alguns pontos ainda permanecem deveras obscuros, e carecem de maiores reflexões e investigações, tais como os pontos críticos na definição das estruturas de governança a partir da especificidade de ativos (pontos K1 e K2 do gráfico 01); além de um maior formalismo (não raro através de abordagens quantitativas) na correlação entre pressupostos comportamentais, atributos da transação e ambiente institucional e organizacional no âmbito da delimitação das estruturas de governança.

#### **4. O TERRITÓRIO COMO SUPORTE ANALÍTICO PARA A ECT**

O capítulo 03, quando da formalização da Nova Economia Institucional (NEI) e, por conseguinte, da Economia dos Custos de Transação (ECT), teve como premissa – partindo da transação como unidade de análise – alicerçar a investigação dos sistemas de produção a partir dos três elementos determinantes da ECT: os pressupostos comportamentais; os atributos da transação; além do ambiente institucional e organizacional que tutelam as interações entre os agentes econômicos. Dada esta linha de reflexão, o argumento do presente capítulo é de que o território (a partir de sua gênese e dinâmicas próprias) tem a propriedade de influenciar os elementos característicos da ECT, alterando as formas sob as quais os agentes econômicos estabelecerão relações entre si e, por conseguinte, as características sob as quais estes atores delimitarão estruturas de governança e de coordenação.

O tópico que segue traz o conceito de território e levanta interessantes subsídios que mais adiante serão correlacionados com as variáveis da ECT, na formalização do modelo teórico de análise da ECT a partir de elementos analíticos provenientes da definição e investigação dos territórios.

##### **4.1. Território: características e tipologias básicas**

O estudo do território vem se constituindo em uma tradição do pensamento geográfico no último século (VALVERDE, 2004). Instintivamente, o seu conceito remonta à ideia de



lugar, espaço de residência ou local onde se desenrolarão as múltiplas relações entre os agentes, sejam sociais ou econômicas. Muito embora esta seja uma definição que suprime os elementos norteadores do conceito de território, ela não é de todo errada.

Até meados do século XX, diante das constantes disputas por mercados consumidores pelos países capitalistas desenvolvidos, sobretudo no chamado ‘terceiro mundo’, o conceito de território confundia-se com a noção de Estado-Nação. Nesta perspectiva, os territórios eram inteiriços, limitados apenas pelas fronteiras físicas com outros países e geridos por um poder político estatal, que promovia as políticas de bem-estar e segurança nacional, garantindo legitimidade ao território sob seu domínio.

Porém, nos últimos 20 anos, o território ganhou um sentido diferente, mais amplo, para abordar uma infinidade de questões pertinentes ao controle físico ou simbólico de determinada área (VALVERDE, 2004). O fenômeno de globalização, que provocou o surgimento de empresas multinacionais/transnacionais e a constante interligação dos múltiplos territórios em rede, minou o poder político dos Estados-Nação, conferindo ao conceito de território um sentido mais plural, recoberto de maior complexidade.

Portanto, migra-se de uma concepção vertical dominante no início do século XX, onde os territórios eram fortes e vitoriosos em decorrência de sua extensão material, para uma concepção horizontal característica da globalização, que se liga à ideia de abrangência das relações de poder dos agentes, independentemente da contiguidade ou não dos territórios.

Assim sendo, o território passa de uma conotação essencialmente material; palpável, onde representava a conjunção do solo e de seu povo (RATZEL, 1988) na perspectiva do Estado-Nação, para uma conotação imaterial; intangível, na perspectiva globalizada, dada que as relações de poder podem ser criadas e se desfazer ciclicamente, ter duração efêmera e nem mesmo chegar a deixar marcas na paisagem, o que descaracteriza a materialidade dos territórios (SOUZA, 2009).

Há múltiplas abordagens sobre as concepções de território e as formas como ele é interpretado nas ciências sociais, o que sugere a existência de uma diversidade de enfoques. Não obstante, em qualquer acepção, o território tem a ver com poder, mas não apenas ao tradicional ‘poder político’. Ele diz respeito tanto ao poder no sentido mais explícito, de dominação, quanto ao poder no sentido mais implícito ou simbólico, de apropriação (HAESBAERT, 2007).

Conceitualmente, tal *poder de dominação* diz respeito à posse; propriedade dos territórios, numa conotação de estabelecimento de força (seja militar, política ou de outra ordem) para o controle dos territórios. Já o *poder de apropriação* representa um processo muito mais subjetivo, carregado de marcas do 'vivido' e do valor de uso dos territórios e suas manifestações culturais peculiares (LAFEBVRE, 1986). Assim, o território, imerso em relações de dominação e/ou de apropriação, "desdobra-se ao longo de um *continuum* que vai da dominação político-econômica mais 'concreta' e 'funcional' à apropriação mais subjetiva e/ou 'cultural-simbólica'" (HAESBAERT, 2004, p. 95 e 96).

Muito embora o poder de apropriação devesse sobrepujar o poder de dominação (LAFEBVRE, 1986), de modo que os territórios efetivamente se constituíssem em espaços de alteridade e expressões dos grupos sociais, observa-se que a dinâmica capitalista de acumulação fez com que a dominação prevalecesse sobre a apropriação, conferindo aos territórios uma expressão mercantil; de mercadoria.

O território, uma vez expressando o local da manifestação de poder, apresenta três perspectivas distintas: *jurídico-política*, *cultural* e *econômica* (HAESBAERT 2001). Na perspectiva jurídico-política, o território é entendido como um espaço específico sobre o qual se estabelece um determinado poder, sobretudo o de caráter estatal; na perspectiva cultural relega-se especial ênfase às dimensões simbólicas e de caráter subjetivo, onde o território é entendido como produto da apropriação feita através do imaginário e/ou identidade social dos indivíduos; e, por fim, na perspectiva econômica, destaca-se o território a partir das relações entre classes sociais no seio do modo de produção dominante (HAESBAERT *apud* SPOSITO, 2004, p.18).

Assim sendo, nota-se que o fator diferenciador da definição de território são as relações de poder que lhe dão corpo, bem como as manifestações culturais dos agentes que o habitam. Tais questões diferenciam *território* da concepção de *espaço*, que é anterior ao território e diz respeito ao ambiente propriamente dito. Raffestin (1993) pontua que a apropriação do espaço – seja de forma mais objetiva ou subjetiva – define a construção dos territórios.

Desta feita, o território é uma categoria de análise produzida por ações políticas e socioeconômicas. Emerge como um produto da construção de uma sociedade, num processo de apropriação de uma porção do espaço por uma coletividade.

Observa-se que os múltiplos agentes, como os governos, as empresas e os próprios indivíduos podem criar e/ou destruir territórios a partir do momento em que habitam e começam a estabelecer relações nos espaços, com os poderes de dominação e apropriação que lhe são peculiares. Diz-se que os processos de criação e expansão dos territórios são as *territorializações*, ao passo que as dinâmicas de destruição e contração dos territórios são as *desterritorializações*, sendo que as práticas recriação dos territórios desterritorializados são as *reterritorializações*.

Sinteticamente, pode-se dizer que a territorialização é a ocupação e o estabelecimento de forças em novos espaços, a desterritorialização é o movimento de abandono do território e a reterritorialização é o movimento de inserção num novo território. O abandono do território se refere a uma recusa em reconhecer o novo tipo de território, ou um território novo malformado ou mal reconhecido, em relação ao sujeito. Ademais, um território pode ser abandonado se existirem novas dinâmicas socioeconômicas que lhe confirmem novos usos e/ou valores.

No mundo globalizado, cada vez mais interligado em rede, observa-se que os fenômenos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização não acontecem isoladamente. A partir do momento em que um espaço é territorializado, ele pode rapidamente, face às dinâmicas do capital, perder sua função e ser desterritorializado por um grupo e reterritorializado por outro, que atribui àquele mesmo espaço nova função, nesta ordem. Assim, nota-se que estes fenômenos adquiriram dinamicidade com a globalização, e são conhecidos como “movimentos de TDR” (das iniciais de Territorialização - Desterritorialização – Reterritorialização).

Exemplos de TDR podem ser dados com o movimento das empresas capitalistas que se instalam e mudam de cidades e países de acordo com as conjunturas políticas e econômicas; ou os movimentos do agronegócio e da agricultura camponesa modificando paisagens, alterando a estrutura fundiária e as relações sociais (FERNANDES, 2005).

Não obstante, mais um aspecto que merece ser destacado e que é fruto da globalização refere-se aos ditos “múltiplos territórios”. Dentro da perspectiva da interligação dos territórios em rede, os múltiplos territórios referem-se aos distintos receptáculos das relações entre os diversos agentes, que exercem as chamadas multiterritorialidades (conceito que será mais detidamente detalhado no tópico seguinte, que trata das territorialidades). Assim, tal conceito vem de encontro mais uma vez à perspectiva contemporânea dos territórios fragmentados e

interligados, diferentemente da concepção que se tinha dos territórios contínuos e delimitados por um Estado-Nação.

Ademais, outra característica resultante da globalização refere-se às abordagens do modo como os territórios se constroem na percepção dos indivíduos que os ocupam. Todo território apresenta, obviamente, uma *perspectiva funcional*, uma vez que perfaz o receptáculo das relações econômicas produtivas e é fonte de matérias primas, de modo que os indivíduos que o ocupam tomam o território como um recurso dotado de valor de troca. Neste caso, imperam os processos de dominação.

Porém, o território pode ser abordado sob uma *perspectiva simbólica*, onde os indivíduos têm as manifestações de sua existência intimamente ligadas com o território. Assim, o território em questão foi apropriado pelos indivíduos, sendo dotado de múltiplos significados, de tal forma que tais indivíduos não se identificam sem seus respectivos territórios.

Nas palavras de Haesbaert (2005, p. 6776) tem-se que:

Todo território é, ao mesmo tempo e obrigatoriamente, em diferentes combinações, funcional e simbólico, pois exercemos domínio sobre o espaço tanto para realizar “funções” quanto para produzir “significados”. O território é funcional a começar pelo território como recurso, seja como proteção ou abrigo (“lar” para o nosso repouso), seja como fonte de “recursos naturais” – “matérias-primas” que variam em importância de acordo com o(s) modelo(s) de sociedade(s) vigente(s) (como é o caso do petróleo no atual modelo energético capitalista).

No que se refere à perspectiva funcional, o território adquire principalmente papel de receptáculo das atividades econômicas, tendo funções diversas de acordo com os múltiplos interesses econômicos. Os casos de rotação de culturas nas atividades agrícolas, ou o estabelecimento de monoculturas face às demandas de empresas multinacionais, por exemplo, são casos que relegam ao território funções meramente funcionais.

Em síntese, o quadro abaixo traz os principais elementos diferenciadores dos territórios funcionais e dos territórios simbólicos:

## Quadro 02: Territórios funcionais *versus* Territórios simbólicos

<b>Territórios de dominância <i>Funcional</i></b>	<b>Territórios de dominância <i>Simbólica</i></b>
Predominância dos processos de dominação “Territórios da desigualdade”	Predominância dos processos de apropriação “Territórios da diferença”
Território “sem territorialidade”	Territorialidade “sem território”
Princípio da exclusividade	Princípio da multiplicidade
Território como recurso, valor de troca	Território como símbolo, valor simbólico

Fonte: Haesbaert (2007)

Portanto, vale mais uma vez realçar que o fator primordial para a delimitação e entendimento dos distintos territórios são as relações de poder que nele se estabelecem. Em suma, sem relações sociais que tragam em seu bojo relações de poder, não há território. Dentro da perspectiva geográfica, tais relações são chamadas de *territorialidades* (que é um termo que, inconscientemente, já se fez referência no texto), de modo que, face à sua importância na obtenção das distintas configurações territoriais, recebeu uma conceituação mais detalhada no tópico seguinte.

### 4.2. Territorialidades

As territorialidades, que representam um conceito originário da geografia política que foi incorporado pelas demais ciências sociais nas análises do território, podem ser definidas como a síntese das relações sociais que dão corpo e conferem função ao território. Numa abordagem inicial, pode-se dizer que as territorialidades são a ‘razão de ser’ dos territórios, conferindo-lhe existência, seja material ou imaterial.

Silva (2002) pontua que a territorialidade associa-se fundamentalmente ao comportamento dos indivíduos e/ou organizações. Ademais, ainda segundo o mesmo autor, a territorialidade resume-se na base de poder de determinado grupo sobre certo tipo de espaço

geográfico, ou seja: trata-se de uma estratégia para afetar, influenciar ou controlar recursos e pessoas residentes no espaço/território que se pretende analisar.

A territorialidade, desta feita, reveste-se de uma dimensão política. Não obstante, tipifica-se também por relações econômicas e culturais, já que está “(...) intimamente ligada ao modo como as pessoas utilizam a terra, como elas próprias se organizam no espaço e como elas dão significado ao lugar” (SACK, 1986, p. 219).

Segundo Soja *apud* Raffestin (1993, p.162), a territorialidade é composta por três elementos: senso de identidade espacial; senso de exclusividade; e compartimentação da interação humana no espaço. Sua função é a manutenção do território, ou seja, sua defesa, garantindo uma espécie de equilíbrio entre as sociedades e a natureza.

A formação do território dá às pessoas que nele habitam a consciência de sua participação, provocando o sentimento de territorialidade, que de forma subjetiva, cria uma consciência de confraternização entre as mesmas (ANDRADE, 1998). Entende-se, nesse sentido, que a própria prevalência de um sentimento de solidariedade entre os indivíduos constitui uma territorialidade.

Da mesma forma que os territórios podem ser materiais ou imateriais de acordo com as construções que os indivíduos lhe conferem, as territorialidades também podem expressar-se como materialidade, imaterialidade ou como espaço vivido, dependendo do conceito de território proposto (HAESBAERT, 2007).

A territorialidade como materialidade, como o próprio termo sugere, é aquela que se expressa nos territórios materiais. Pode-se dizer que ela tem como função a delimitação e conseqüente configuração física dos territórios, e confere a dominação dos mesmos aos grupos. Neste caso, tais grupos dominantes controlam o acesso de outros grupos aos territórios, muito embora os mesmos territórios tenham funções meramente funcionais, sem marcas simbólicas e/ou culturais dos indivíduos.

No que tange à territorialidade como imaterialidade, observa-se que a tônica da configuração dos territórios são as marcas simbólicas e culturais dos indivíduos para com o território, sendo que este pode ser material ou imaterial. No caso dos territórios imateriais, eles são meras construções do imaginário dos grupos, que mesmo assim exercem suas territorialidades para com o território.

Por fim, as territorialidades como espaço vivido são as categorias que mesclam a territorialidade com materialidade e imaterialidade. Os territórios, nestes casos, adquirem carga funcional e simbólica, que coexistem nas estratégias de controle territorial.

Outro conceito em voga acerca das relações de poder que se estabelecem nos territórios refere-se à ideia de multiterritorialidade. Em síntese, ela representa as estratégias que influenciam os múltiplos territórios, interligados em rede. A multiterritorialidade abrange um conjunto superposto de várias territorialidades cuja abrangência pode ir além dos seus limites; um olhar que prioriza as relações deste território com aqueles que se encontram no meio externo (DUARTE, 2009).

A multiterritorialidade inclui uma mudança não apenas quantitativa – pela maior diversidade de territórios que se colocam ao dispor dos indivíduos (ou pelo menos das classes mais privilegiadas) – mas também qualitativa, na medida em que tem-se hoje a possibilidade de combinar de uma forma inédita a intervenção e, de certa forma, a vivência, concomitante, de uma gama de diferentes territórios (HAESBAERT, 2005).

Portanto, deve-se ter consolidada a ideia que as territorialidades, de uma forma geral, uma vez representando a síntese das relações de poder que se estabelecem nos territórios, são os elementos que lhe conferem suas configurações, mesmo que tais territorialidades sejam expressas como materialidade, imaterialidade ou como espaço vivido; ou mesmo que tais territorialidades sejam evidentes nos múltiplos territórios.

#### **4.3. Síntese do modelo analítico, a partir do conceito de território e territorialidade**

O argumento proveniente de toda a conceituação de território – quando correlacionado com os fundamentos característicos da ECT – é de que as estruturas de governança (mercado, integração vertical e formas híbridas contratuais) são marcadamente influenciadas pelos relacionamentos informais (territorialidades informais) nutridos pelos agentes em um determinado território, especialmente quando este território revela-se de fato apropriado pelos atores sociais, numa dinâmica onde sua carga cultural e simbólica é bastante significativa.

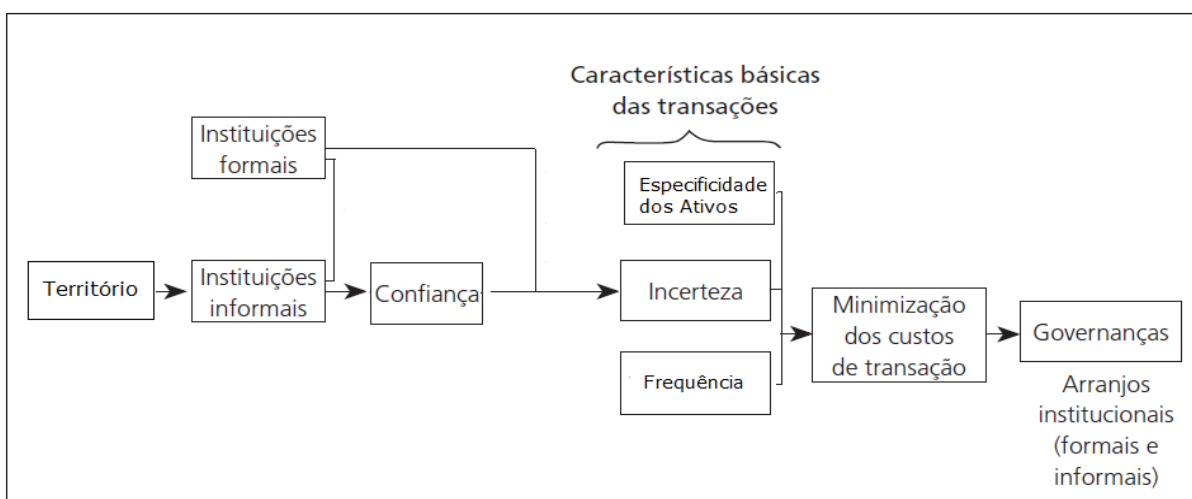
As territorialidades informais entre os agentes influenciam as estruturas de governança na medida em que, diante da reputação recíproca e do consequente capital social dos atores de um mesmo território, há uma minimização de possíveis custos de transação entre ambos, numa dinâmica onde são minoradas as possibilidades de comportamento oportunístico (e, conseqüentemente, são dispensadas as obrigatoriedades do estabelecimento de possíveis contratos de garantias entre os agentes).

Ademais, o território apropriado e simbólico – com o seu consequente capital social intrínseco – facilita o compartilhamento de informações entre os atores sociais, permitindo assim a melhor coordenação das ações e a estabilidade institucional e organizacional, o que – conjuntamente – concorre mesmo que de forma indireta para a eficiência dos sistemas econômicos sediados neste território (VILPOUX e OLIVEIRA, 2010).

Muls (2008) salienta que significativa parcela das relações entre os agentes econômicos estão descoladas das relações essencialmente mercantis, de tal modo que a cultura, símbolos e regras das mais distintas comunidades e territórios possuem salutar relevância.

A figura 04 abaixo ilustra o modelo analítico e os encadeamentos da influência do território na definição das características da transação e das estruturas de governança de sistemas produtivos:

**Figura 04:** Importância do território na definição das estruturas de governança



Fonte: Adaptado de Vilpoux e Oliveira (2010).



Percebe-se, portanto, uma evidente relação causal (mesmo que indireta) entre a definição de estruturas de governança e os consequentes custos de transação entre os agentes econômicos, e os respectivos territórios onde estes atores estabelecem relações entre si.

Neste ínterim, portanto, o território – além de um papel meramente descritivo – ganha uma conotação eminentemente pragmática, na medida em que os laços simbólicos e de apropriação que o tipificam exercem significativa influência nos graus de interação e coordenação entre os agentes econômicos – e, conseqüentemente, na eficiência de suas respectivas transações.

## **5. TURISMO: CONCEITOS, IMPORTÂNCIA E ANÁLISES A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA**

Em uma reflexão minuciosa acerca do turismo e seus aspectos determinantes, é possível tomá-lo como um fenômeno cultural, social, ecológico e econômico, gerador de novas experiências no instante em que o seu praticante se depara com cenários e paisagens não habituais e olha interessado e curioso o ambiente que o cerca. Representa um afastamento, uma ruptura limitada com rotinas e práticas bem estabelecidas da vida de todos os dias, permitindo que os sentidos se abram para um conjunto de estímulos contrastantes entre o cotidiano e o mundano (URRY, 2001).

Pode-se observar que o turismo não nasceu de uma teoria, mas de uma realidade que surgiu espontaneamente. Ou seja, o desenvolvimento não ocorreu devido à análise de dados empíricos que tenham antecipado o seu processo e proposto alternativas para controlar sua evolução, e sim se configurou sob o impacto de descobertas em outros campos, desde a invenção da roda, progressos da navegação e invenção da ferrovia, automóvel e avião, até o incremento dos meios de comunicação (BOULLON, 2002).

Castro (2001) vincula este desenvolvimento turístico à gênese do turista moderno, relacionando-a a fenômenos mais gerais como o individualismo, urbanização, industrialização e mudanças nas condições de trabalho. Além destes, mudanças como valorização da natureza, das paisagens, de novas formas de lidar com o corpo e a necessidade de lazer como fuga do estresse da vida moderna também são fatores significativos para a paulatina constituição do que se conhece, hoje, como turismo.

Cooper *et al* (2005, p. 56), partindo das supracitadas perspectivas e ponderações, entende e conceitua o turismo como:

(...) um bem social que consiste no deslocamento voluntário e temporal de pessoas ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de lazer, descanso, cultura ou saúde, em locais de interesses diversos e geram múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001, p.38), em uma definição de caráter mais operacional, pondera que o turismo resume-se nas atividades que os indivíduos “(...) realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”.

Nota-se, portanto, que o entendimento da OMT sugere a existência de vários tipos e perfis de turismo, dentre os quais: o turismo de negócios, de eventos, o ecoturismo, o turismo ‘de sol e praia’, o turismo científico, dentre vários outros (BENI, 2003). Muito embora este trabalho não tenha a finalidade de descrever as várias modalidades de prática do turismo, vale registrar que os perfis e comportamentos dos consumidores de cada um deles são distintos, o que notadamente sugere a complexidade das investigações e reflexões acerca da atividade turística em si mesma.

Outro aspecto patente nas investigações acerca do fenômeno do turismo refere-se à sua importância, sobretudo de caráter social e econômico. Dada a recorrência e relevância desta temática, os tópicos que seguem trazem dados e informações que justificam a proeminência econômica e social do turismo.

### **5.1. Aspectos característicos do turismo: Mundo**

Tomelin (2011), em análises acerca do fenômeno mundial do turismo, lembra que esta atividade é considerada contemporaneamente como uma das maiores fontes de emprego e renda globais, não raro figurando como motor do desenvolvimento socioeconômico de nações inteiras.

Ainda que o impacto socioeconômico do turismo dependa – em última análise – do dinamismo e diversificação das economias onde esta atividade é empreendida, Beni (2003) realça que não há como negar a importância econômica e social do turismo, mesmo quando se trata de nações de economia mais deprimida.

Ainda de acordo com Beni (2003) a atividade do turismo, além de gerar renda propriamente dita através do desenvolvimento de suas atividades características, também suaviza possíveis problemas de desemprego e, no longo prazo, pode perfazer um substituto de exportações tradicionais, cujo futuro talvez se mostre mais inseguro, incerto e instável que o turismo.

Mesmo que isso possa parecer contraditório, vale ponderar que o turismo é uma importante atividade de exportação de muitos países. Através das chamadas ‘exportações turísticas’, nota-se que esta atividade é importante gerador de divisas, não raro contribuindo para o equilíbrio e superávit no Balanço de Pagamentos.

Informações levantadas pelo *World Travel and Tourism Council* (WTCC, 2012a) sugerem que as contribuições diretas das atividades de viagens e turismo para a economia mundial, no ano de 2011<sup>9</sup>, beiram os US\$ 1,9 trilhões, o que perfaz aproximadamente 2,8% de toda a riqueza gerada no mundo, no período em análise.

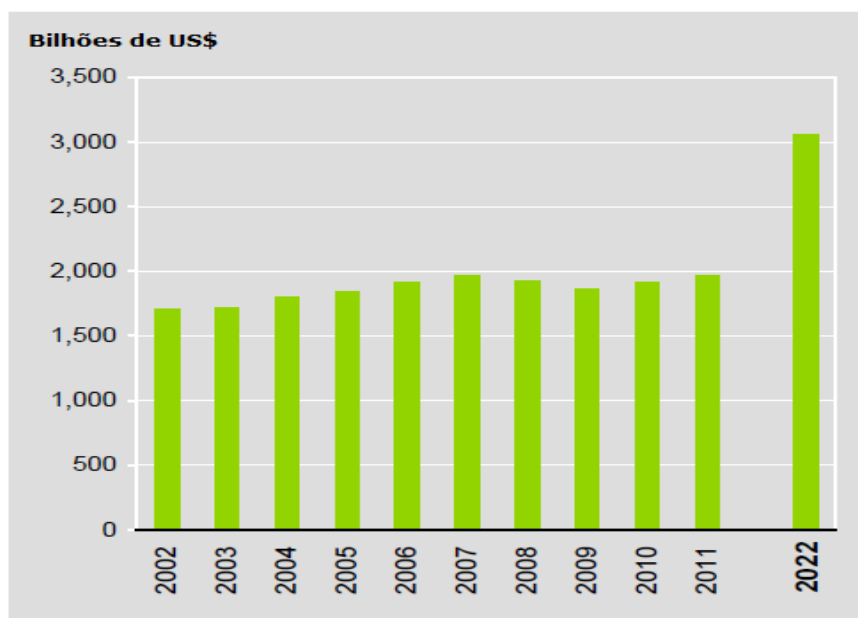
Quando se refere às contribuições econômicas diretas da atividade do turismo remonta-se aos gastos realizados pelos turistas nos setores especificamente característicos do turismo, tais como hotelaria, transporte (aéreo, rodoviário, ferroviário, marítimo e fluvial), agências de viagens, além das atividades de lazer e recreação que compõem – conjuntamente – os pacotes turísticos (COOPER, 2005). Estes impactos econômicos diretos são calculados tendo o ‘país’ como unidade referencial, a partir de um Sistema de Contas Satélites Nacionais (SCN) específica para turismo, que incorpora os gastos de residentes e não residentes nas atividades características do turismo.

As estimativas do WTTC (2012a) dão conta de uma perspectiva de crescimento dos impactos econômicos diretos do turismo, de tal modo que a previsão é de que, no ano de 2022, as atividades características do turismo adicionem mais de US\$ 3,0 trilhões à economia mundial, conforme se observa no gráfico 02 abaixo:

---

<sup>9</sup> Vale ponderar que os dados consolidados mais atualizados, fornecidos por uma das autoridades mundiais responsáveis pela produção de informações sobre turismo, são relativos a 2011.

**Gráfico 02:** Contribuições diretas do setor de turismo e viagens para a economia mundial (a preços constantes de 2011)



Fonte: Adaptado de WTTC (2012a)

Porém, para além dos impactos econômicos diretos, o turismo possui significativos impactos econômicos indiretos e impactos econômicos induzidos. Os primeiros referem-se aos investimentos privados (tais como a construção de um novo hotel em um determinado destino turístico, por exemplo), aos gastos governamentais relacionados ao turismo (tais como o marketing e promoção institucional de destinos turísticos), além dos gastos domésticos de empreendimentos relacionados ao turismo (como a compra, por um hotel, de suprimentos necessários à sua operação). Em síntese, os impactos econômicos indiretos remontam aos dispêndios realizados por aqueles agentes que recebem o dinheiro (e, conseqüentemente, prestam serviços) diretamente aos turistas (CARNER, 2001).

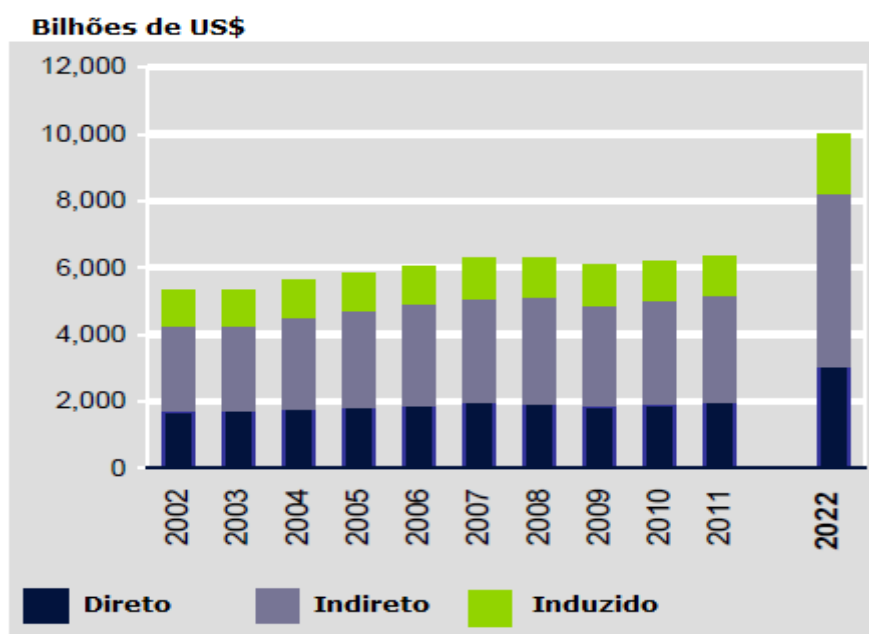
Já os impactos econômicos induzidos são aqueles decorrentes do pagamento de salários, aluguéis e juros decorrentes das atividades turísticas, que não raro resultam em outros segmentos e atividades econômicas – já que o salário recebido por um indivíduo empregado em uma agência de viagens, por exemplo, pode ser gasto em supermercados, farmácias, postos de combustíveis e em uma miríade de outras questões, dinamizando vários outros setores da economia (FGV, EMBRATUR e MTUR, 2009).

Portanto, a soma dos impactos econômicos diretos, indiretos e induzidos resultam no impacto econômico total do turismo que – no ano de 2011 – alcançou quase US\$ 6,4 trilhões

no mundo todo; com estimativas de que seja ampliado para quase US\$ 10 trilhões em 2022, denotando a perspectiva de fortes investimentos e gastos dos setores direta ou indiretamente relacionados ao turismo (WTTC, 2012a).

Vale ponderar, ademais, que os impactos econômicos indiretos e induzidos do turismo suplantam os seus impactos econômicos diretos, o que denota o caráter sistêmico e abrangente desta atividade, conforme se observa no gráfico 03 que segue:

**Gráfico 03:** Contribuições diretas, indiretas e induzidas do setor de viagens e turismo para a economia mundial (a preços constantes de 2011)



Fonte: Adaptado de WTTC (2012a)

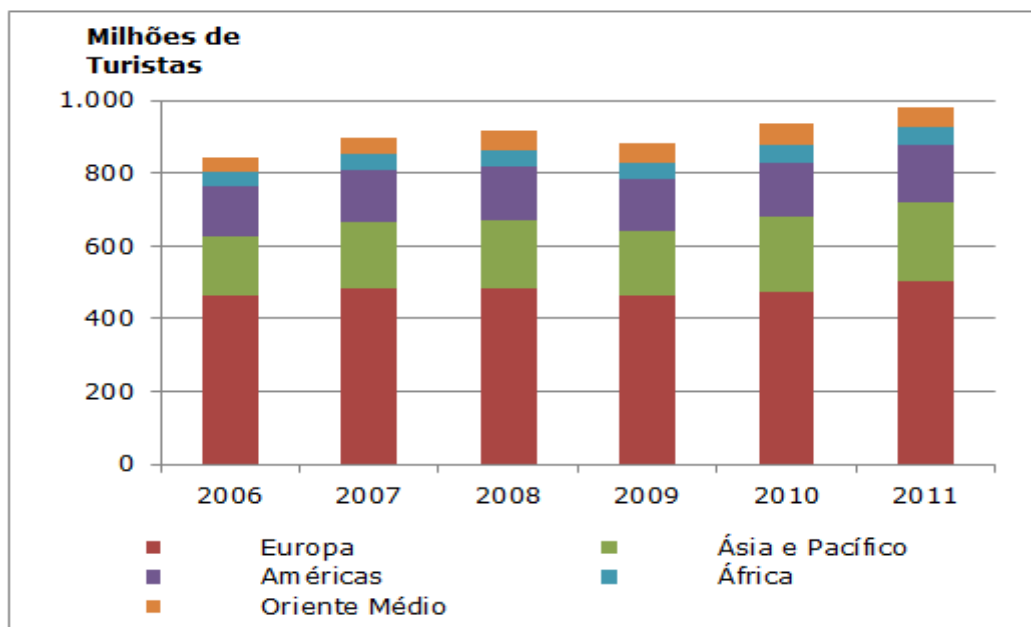
Beni (2004) lembra pontualmente que o simples cômputo dos impactos econômicos do turismo não raro mascara questões importantes, tais como a montante das exportações turísticas (e, conseqüentemente, a contribuição do turismo para a Balança Comercial dos países); além dos investimentos decorrentes da atividade do turismo em si mesma.

Mais uma vez recorrendo à WTTC (2012a) observa-se que, no ano de 2011, as exportações turísticas alcançaram um montante pouco menor que US\$ 1,2 trilhão; além de investimentos de capital na casa dos US\$ 743 bilhões, no mesmo período.

No que se refere à geração de empregos diretos no setor de turismo nota-se que, no ano de 2011, pouco mais de 98 milhões de pessoas (3,3% do total de empregados no mundo) possuíam ocupações ligadas às atividades diretamente características do turismo. Quanto aos empregos totais (somando-se os diretos e indiretos) verifica-se uma significativa soma de quase 255 milhões de pessoas empregadas, perfazendo 8,7% de toda a mão de obra empregada no mundo, no mesmo ano de 2011 (WTTC, 2012a).

Quanto à quantidade de turistas no mundo<sup>10</sup> – segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) citada pelo Ministério do Turismo (MTUR, 2012) – nota-se que, no ano de 2011, quase 983 milhões de pessoas praticaram o ‘turismo internacional’. Segmentando este montante por continente, nota-se que a Europa recebe a maior quantidade de turistas no mundo (461,5 milhões, em 2011), seguida da Ásia e Pacífico (165,9 milhões), Américas (135,8), África (39,5 milhões) e Oriente Médio (39,3 milhões). O gráfico que segue traz a participação dos continentes na chegada de turistas no mundo, no período de 2006 a 2011:

**Gráfico 04:** Participação dos continentes nas chegadas de turistas internacionais, no período de 2006 a 2011



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em MTUR (2012).

<sup>10</sup> Refere-se aos turistas que viajam de seu país de residência à outro. Logo, desconsidera-se a magnitude do chamado ‘turismo interno’.

No que tange aos países que mais recebem turistas no mundo – e que, conseqüentemente – apresentam este setor com níveis elevados de desenvolvimento são a França (que em 2011 recebeu 79,5 milhões de visitantes), que é seguida pelos Estados Unidos (62,3 milhões de turistas internacionais, no mesmo período), China (57,6 milhões), Espanha (56,7 milhões) e Itália (46,1 milhões) (MTUR, 2012).

Porém, quando se refere às receitas cambiais do turismo<sup>11</sup>, os Estados Unidos assumem a dianteira (com US\$ 116,3 bilhões, em 2011), seguidos pela Espanha (US\$ 59,9 bilhões), França (US\$ 53,8 bilhões), China (US\$ 48,5 bilhões) e Itália (US\$ 43 bilhões) (MTUR, 2012). Estes dados denotam, naturalmente, que o volume de turistas não necessariamente corresponde à maior receita em turismo internacional, uma vez que os gastos dos turistas são distintos de um país em relação ao outro.

No Brasil em específico, nota-se que o turismo apresenta algumas dinâmicas bastante particulares, conforme se descrevem no tópico que segue.

## **5.2. Aspectos característicos do turismo: Brasil**

O Brasil é um país que, contemporaneamente, vem ganhando importância econômica e geopolítica no mundo, juntamente com China, Rússia, Índia e África do Sul – os chamados BRICS, que correspondem às economias emergentes de maior pujança. Estes países notadamente apresentam iniciativas para o desenvolvimento de um modelo econômico mais competitivo, o que também perpassa pelo planejamento e conseqüente impulso à atividade do turismo (um importante gerador de divisas através das exportações turísticas; sem contar obviamente os impactos do turismo doméstico como um todo).

Diante de sua considerável extensão territorial, o Brasil tipifica-se pela presença de vários biomas (Amazônia, Cerrado, Mata Atlântica, Caatinga, Pampa e Pantanal), que notadamente lhe conferem uma infinidade de belezas naturais típicas. Ademais, os fluxos migratórios para Brasil, quando da gênese de sua configuração social, foram intensos, o que lhe relega uma vasta cultura. Por fim, a presença de atrativos criados com ‘objetivo

---

<sup>11</sup> As receitas cambiais do turismo referem-se à receita proveniente de turistas internacionais, nos países visitados.

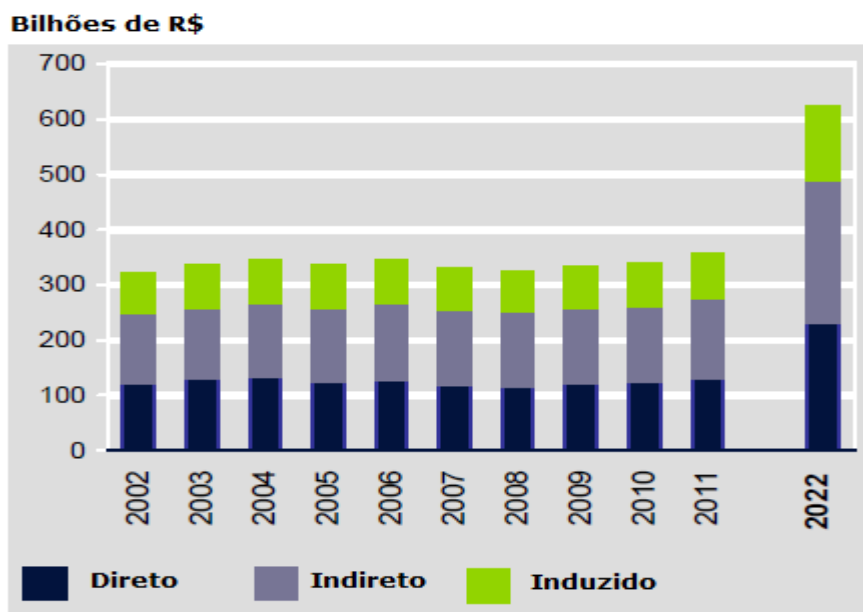


empresarial’ conferem ao país – somados aos aspectos supracitados – uma significativa importância (real e potencial) para a atividade turística.

Detendo-se nos aspectos efetivamente econômicos do turismo nacional, nota-se que a contribuição econômica direta<sup>12</sup> do setor de viagens e turismo foi de R\$ 131,5 bilhões no ano de 2011 (o que representa 3,2% do PIB nacional). A estimativa, para o ano de 2022, é de que a participação direta do turismo na economia alcance os R\$ 230,7 bilhões, o que denota dois fatores diretamente correlacionados: a perspectiva de crescimento da economia nacional; além da expectativa de fomento da importância do turismo nacional, em particular (WTTC, 2012b).

Quando se considera as contribuições econômicas totais do turismo brasileiro, no mesmo ano de 2011, nota-se que os valores beiram os R\$ 356 bilhões (ou 8,6% do PIB nacional no período). As estimativas, ainda segundo o WTTC (2012b) é de que o impacto econômico total do turismo no Brasil cresça a uma taxa média de 5,1% ao ano até 2022, quando atingirá a casa dos R\$ 622,2 bilhões.

**Gráfico 05:** Contribuições diretas, indiretas e induzidas do setor de viagens e turismo para a economia brasileira (a preços constantes de 2011)



Fonte: Adaptado de WTTC (2012b)

<sup>12</sup> Neste tópico optou-se por expressar os valores monetários na moeda nacional. Esta opção deve-se pela premissa de facilitar a compreensão e inferências do leitor quanto à magnitude do setor de turismo na economia nacional. Quando o objetivo for comparar os dados nacionais em relação a outros países, os dados serão expressos em termos percentuais ou em dólares americanos.

Ainda detendo-se nas variáveis eminentemente econômicas, percebe-se que os investimentos no segmento de viagens e turismo, somente no ano de 2011, alcançaram quase R\$ 42 bilhões, o que representa algo como 5,2% do total de investimentos realizados no país, no período em tela (WTTC, 2012b). Vale destacar que estes investimentos apresentam significativa perspectiva de ampliação, sobretudo por conta da entrada do Brasil na rota dos megaeventos internacionais – tais como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

As exportações turísticas do Brasil – no ano de 2011 – alcançaram R\$ 11,8 bilhões. As estimativas para 2022 dão conta de que o montante de exportações turísticas alcance os R\$ 41,4 bilhões, ampliando-se em média 12,2% ao ano, no período considerado, o que revela a perspectiva de elevação da importância do turismo internacional no escopo da configuração da atividade turística no Brasil (WTTC, 2012b)<sup>13</sup>.

Porém, a despeito do montante das exportações turísticas, vale registrar que a balança comercial<sup>14</sup> do turismo brasileiro é deficitária. No ano de 2011 os gastos de turistas e do setor de turismo brasileiro no exterior alcançou a significativa cifra de R\$ 35,5 bilhões<sup>15</sup>, o que (subtraído das exportações turísticas descritas no parágrafo anterior) representa um déficit de R\$ 23,7 bilhões na balança comercial do turismo brasileiro (MTUR, 2013).

A constatação do perfil deficitário do turismo nacional levanta algumas hipóteses interessantes, que podem até constituir objeto de futuras investigações mais específicas: a promoção do Brasil enquanto destino turístico internacional é deficiente; trata-se de um destino turístico caro e distante dos grandes centros emissivos de turistas no mundo; a infraestrutura turística brasileira está aquém de padrões mínimos internacionais; é significativa a presença de capital estrangeiro na configuração do turismo nacional; dentre inúmeras outras questões pontuais. Deve-se destacar não obstante que, a despeito dos supracitados aspectos, são positivas as perspectivas de crescimento das exportações turísticas, conforme ficou patente nas análises acima.

---

<sup>13</sup> Vale ponderar que os valores do MTUR (citando a OMT) e do WTTC são divergentes, especialmente no que se refere à estimativas. Tais divergências devem-se à distintas opções metodológicas no computo dos valores. Este autor furta-se a essas distinções, apresentando os dados que convenham aos objetivos propostos nesta dissertação. Para maiores esclarecimentos, ver WTTC (2012a e 2012b) e MTUR (2012).

<sup>14</sup> A balança comercial registra as importações e exportações de bens e serviços de um determinado país. Quando as exportações excedem as importações, diz-se que a balança comercial é superavitária; contrariamente, quando as importações são maiores que as exportações, diz-se que a balança comercial é deficitária.

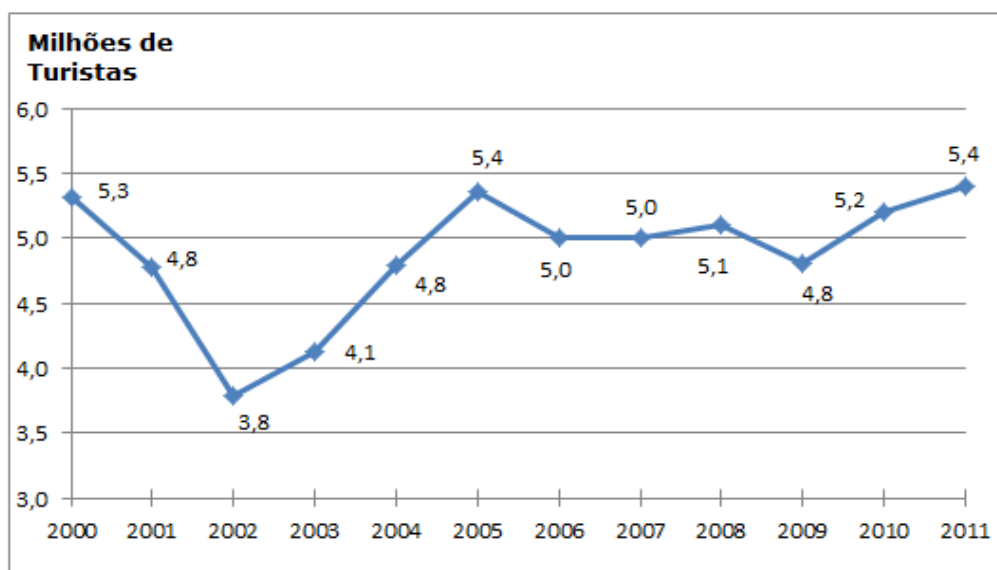
<sup>15</sup> Os valores disponibilizados pelo MTUR (2013) estão expressos em dólares americanos. Para manter o parâmetro de comparação com os valores de exportações turísticas do WTTC (2012b), converteram-se os valores para reais, utilizando para tanto a taxa média de câmbio de R\$ 1,67 para o ano de 2011 (BACEN, 2013).

Além das questões de cunho mais estritamente econômico, faz-se mister registrar que o segmento de viagens e turismo apresenta importante destaque em outras questões de cunho social e econômico, tais como a geração de emprego no Brasil. No ano de 2011 o segmento de turismo e viagens possuía pouco mais de 7,6 milhões de pessoas empregadas – representando 7,8% do total de pessoas ocupadas no Brasil, no mesmo ano (WTTC, 2012b). Portanto, diz-se que o turismo é ‘intensivo em trabalho’, dada a magnitude de pessoas que nele trabalham.

Quanto à chegada de turistas internacionais no Brasil, no ano de 2011, percebe-se que desembarcaram no país 5,4 milhões de pessoas, o que perfaz mínimos 0,55% do total de turistas internacionais no mesmo período (MTUR, 2011). Quando se considera a origem dos turistas que visitaram o Brasil no ano de 2011, percebe-se que a maioria é de argentinos (1,5 milhões), seguidos de norte americanos (594 mil), uruguaios (261 mil) e alemães (241 mil) (MTUR, 2012). Evidencia-se, assim, a expressividade do Brasil como importante destino turístico no contexto da América do Sul.

O gráfico abaixo ilustra o quantitativo de turistas internacionais que visitaram o Brasil no período de 2000 a 2011:

**Gráfico 06:** Quantidade de turistas que visitaram o Brasil, no período de 2000 a 2011



Fonte: Elaborado pelo autor com base em MTUR (2011).

Ainda com base no gráfico 06 pode-se denotar, pela linha de tendência dos dados, que a magnitude do fluxo de turistas no Brasil (e no mundo, como um todo) é sensível a questões de cunho social, econômico e político as mais variadas. No ano de 2002 – só para citar um exemplo factível – o montante de turistas internacionais foi afetado no mundo todo por conta da série de atentados terroristas que aconteceram nos Estados Unidos (uma importante praça emissora de turistas para o Brasil). Nos anos de 2003, 2004 e 2005 nota-se que a recuperação do fluxo de turistas internacionais para o Brasil deve-se à alta taxa de câmbio evidente neste período. No ano de 2009 percebe-se que o declínio dos turistas internacionais no Brasil reflete o contexto de crise internacional e o medo do estabelecimento de uma recessão econômica de proporções mundiais e generalizadas, sobretudo nos países de economia mais madura. Complementarmente aos aspectos supracitados, muitas outras hipóteses poderiam ser levantadas como causas determinísticas da magnitude dos fluxos de turistas no Brasil e no mundo, confirmando o caráter sistêmico e holístico desta atividade.

A configuração dos meios de transportes pelos quais os turistas internacionais chegaram ao Brasil no ano de 2011 é a seguinte: via aérea (70% do total no período), terrestre (26,6%), marítima (2,4%) e fluvial (1%) (MTUR, 2011).

No que tange especificamente ao turismo interno, uma importante estimativa da magnitude do fluxo de turistas brasileiros em todo o território nacional pode ser dada pelo quantitativo de desembarques de passageiros em voos nacionais, que no ano de 2011 alcançaram quase 79,3 milhões de desembarques, segundo MTUR (2011).

Para a implantação e funcionamento do turismo (conforme se discutirá mais detidamente no tópico 5.4), são necessários vários agentes socioeconômicos organizados de forma marcadamente sistêmica e coordenada. Dentre estes agentes (além dos próprios turistas, obviamente) são indispensáveis os segmentos de agências de turismo, transporte, hotelaria, serviços de alimentação, além dos próprios serviços de entretenimento e recreação que – conjuntamente – constituem os equipamentos diretamente relacionados ao segmento de turismo (BENI, 2003).

Com o objetivo de proporcionar uma análise fidedigna à realidade do segmento de turismo no Brasil – e conseqüentemente subsidiar iniciativas de planejamento e ordenamento desta atividade – o Ministério do Turismo (MTUR) instituiu, no ano de 2006, o chamado CADASTUR - Sistema de Cadastro Oficial dos Empreendimentos, Equipamentos e Profissionais do Setor de Turismo no Brasil. Com a publicação da Lei 11.771/2008 (lei do turismo), os estabelecimentos direta ou indiretamente ligados ao turismo são necessariamente obrigados a formalizar sua inscrição no sistema CADASTUR – muito embora se observe que,

na prática, muitos empreendimentos que atuam na atividade turística desconhecem a obrigatoriamente preconizada pela supracitada lei e até mesmo residem na completa informalidade (BRASIL, 2008).

Especificamente, as agências de turismo<sup>16</sup> cadastradas no MTUR em 2011 representam um total de 13.203 estabelecimentos, dos quais 50% localizam-se na região Sudeste (o maior polo emissor de turistas no Brasil) e 25% só no Estado de São Paulo. A região Centro Oeste (com 8,3% do total) só perde para a região Norte no quantitativo de agências de turismo. O Mato Grosso do Sul em específico possui meros 1,8% das agências existentes e catalogadas no território nacional (MTUR, 2011).

Deve-se destacar que a configuração do turismo no Brasil (especialmente no que se refere ao turismo interno) independe muitas vezes do segmento de agenciamento de viagens. Neste ínterim, segundo MTUR (2009), apenas 20,5% dos turistas nacionais viajam mediante a compra de pacotes turísticos; 24,5% negociam aspectos de sua viagem em agências de turismo; e apenas 5,6% buscam informações sobre características da viagem em agências de turismo.

No que tange ao segmento de hotelaria, vê-se que há catalogados (em 2011) no Brasil 5.707 meios de hospedagem<sup>17</sup>, que oferecem 274.472 unidades habitacionais<sup>18</sup> e pouco menos de 600.500 leitos<sup>19</sup> (MTUR, 2011). Aproximadamente 68% dos turistas domésticos hospedam-se em equipamentos hoteleiros, segundo MTUR (2009).

Os restaurantes, bares e similares cadastrados pelo MTUR em todo o Brasil no ano de 2011 somaram 2.804 estabelecimentos. Vale salientar que bares e restaurantes (somadas às discotecas e boates) são importantes aspectos para a competitividade dos produtos turísticos, uma vez que 23,8% dos turistas que viajaram em 2009 lembraram que estes foram os principais aspectos motivadores de suas práticas turísticas (MTUR, 2009).

---

<sup>16</sup> O decreto nº 84.934/1980, da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) classifica as agências de turismo em: a) agências de viagens e; b) agências de viagens e turismo (mais conhecidas como operadoras turísticas). As primeiras apresentam a função primordial de prestar serviços de consultoria de viagens aos turistas, além de vender-lhes os chamados ‘pacotes turísticos’. Já as operadoras turísticas desempenham a função de formatar os pacotes turísticos, definindo roteiros, itinerários e etc. (BRASIL, 1980).

<sup>17</sup> Os meios de hospedagem são os estabelecimentos destinados à comercialização dos serviços de recepção e alojamento de turistas e visitantes de um modo geral.

<sup>18</sup> Unidade habitacional perfaz uma terminologia usual para cada apartamento (quarto) de um meio de hospedagem.

<sup>19</sup> O leito, de forma bastante simplória, refere-se à quantidade de acomodações disponibilizadas nas unidades habitacionais.

As transportadoras turísticas (tais como empresas de ônibus, vans e afins) que figuraram nos bancos de dados do MTUR, em 2011, somaram 7.149 estabelecimentos. Já as locadoras de veículos somaram 204 estabelecimentos e as organizadoras de eventos (congressos, convenções e congêneres) representaram 1.201 unidades em 2011 (MTUR, 2011).

Por fim, um último – e não menos importante – agente diretamente ligado à atividade do turismo perfaz o guia de turismo. No ano de 2011 somavam 9.077 os guias de turismo devidamente registrados no MTUR (2011). Tais agentes concorrem para a maximização da satisfação dos turistas, sendo determinantes para o sucesso de um produto turístico.

Deve-se ponderar que o planejamento e a definição de políticas públicas nacionais do turismo ficam a cargo do Ministério do Turismo (MTUR), que foi criado no ano de 2003 em substituição à Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) – que viria a tornar-se uma autarquia diretamente ligada ao MTUR, com a função de divulgar o turismo brasileiro no exterior. Em síntese, a missão do MTUR é promover a atividade turística enquanto importante fonte de renda e inclusão social, preconizando os aspectos da sustentabilidade e utilização racional dos recursos turísticos.

O Ministério do Turismo apresenta basicamente três ‘braços constitutivos’ em sua estrutura organizacional: A *Secretaria Nacional de Políticas do Turismo* (com a função de executar o Plano Nacional de Turismo – PNT); a *Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo* (com o escopo de promover melhorias infraestruturais e qualitativas do turismo nacional); e a própria *EMBRATUR*, cuja premissa básica de atuação já foi mencionada no parágrafo supracitado.

Em síntese, o atual documento norteador das políticas públicas de turismo no Brasil é o Plano Nacional de Turismo (PNT 2007/2010)<sup>20</sup>, que é elaborado levando-se em conta as diretrizes do Conselho Nacional de Turismo (CNT), que congrega os representantes de todos os segmentos econômicos e sociais direta ou indiretamente relacionados à atividade do turismo. Desta feita, nota-se o caráter sistêmico inerente à própria elaboração da política de turismo no país.

Dentre as linhas gerais do PNT 2007/2010, pode-se destacar: a necessidade de fomento do turismo enquanto mecanismo de inclusão social (que se pode dar através do aumento da geração de empregos no setor de turismo, ou da ampliação do turismo interno); a

---

<sup>20</sup> Para maiores detalhes, consultar MTUR (2007).

ampliação dos investimentos infraestruturais direta ou indiretamente relacionados ao turismo, sobretudo por meio do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC); divulgar o turismo nacional nas principais praças emissoras de turistas no mundo, minimizando o déficit da Balança de Pagamentos Turísticos; além de relegar considerável autonomia aos Estados da Federação na definição de suas estratégias e políticas de turismo, guardada as diretrizes gerais e basilares na política nacional (MTUR, 2007).

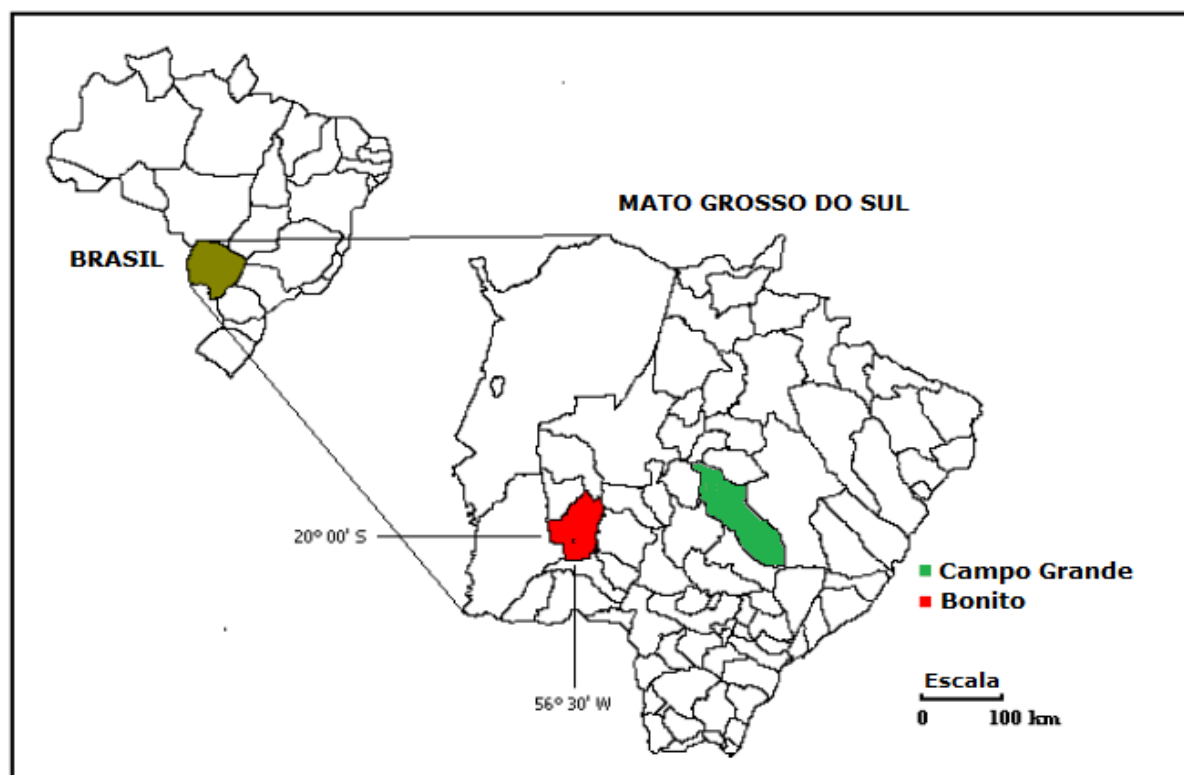
### **5.3. Aspectos característicos do turismo: Mato Grosso do Sul**

Localizado na região Centro Oeste do Brasil – juntamente com os Estados de Mato Grosso, Goiás e o Distrito Federal – o Mato Grosso do Sul perfaz fronteira com a Bolívia e Paraguai, detendo assim posição geográfica privilegiada no contexto da América do Sul; e recebendo intenso fluxo de pessoas provenientes destes países (o que naturalmente confere ao Estado em questão uma formação étnica e cultural bastante peculiares, fomentando os segmentos de turismo cultural regionais).

O território sul-mato-grossense limita-se a norte com o Estado de Mato Grosso e Goiás; a leste com Minas Gerais e São Paulo; e a sul, com o Paraná. O Mato Grosso do Sul possui pouco mais de 357.145 Km<sup>2</sup> de extensão – o que perfaz 18% do território da região Centro Oeste, e 4,2% do território nacional. A população do Estado (segundo Censo de 2010) beira os 2,5 milhões, distribuídos em 79 municípios, em uma densidade demográfica média de 6.9 habitantes/Km<sup>2</sup> (IBGE, 2013).

A figura 05 abaixo ilustra a localização do Estado de Mato Grosso do Sul em relação ao território brasileiro; bem como pontua a localização dos municípios de Campo Grande (capital do Estado) e Bonito (o destino turístico sul-mato-grossense de maior relevância, cuja análise de sua estrutura organizacional sistêmica será alvo do próximo capítulo):

**Figura 05:** Localização do Estado de Mato Grosso do Sul no território brasileiro



Fonte: Mariani (2001)

O Mato Grosso do Sul apresenta diversas características que o tornam destino turístico de interesse crescente, dentre elas: grande quantidade e diversidade de atrativos naturais; expressivo número de empreendimentos que exploram o turismo; existência de projetos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); localização estratégica no centro da América do Sul; e proximidade com São Paulo, o principal centro emissor, mas também com o Sul do país, que é importante origem de turistas para o Estado (BARBOSA & ZAMBONI, 2000; ALMEIDA, 2002).

A exploração turística do atual estado de Mato Grosso do Sul iniciou-se com a pesca esportiva, na década de 1960. Paralelamente à atividade pesqueira, o estado vinha recebendo uma demanda turística interessada em observar as belezas naturais do Pantanal, o que se acelerou a partir da década de 1980. Posteriormente, ganhou importância o turismo na Serra da Bodoquena, especialmente no município de Bonito (ALMEIDA, 2002; MARIANI & SORIO, 2008). Em Ponta Porã, o turismo de compras se desenvolveu paralelo a esse movimento, atraindo pessoas de todo o estado e também do Mato Grosso, do oeste paulista,

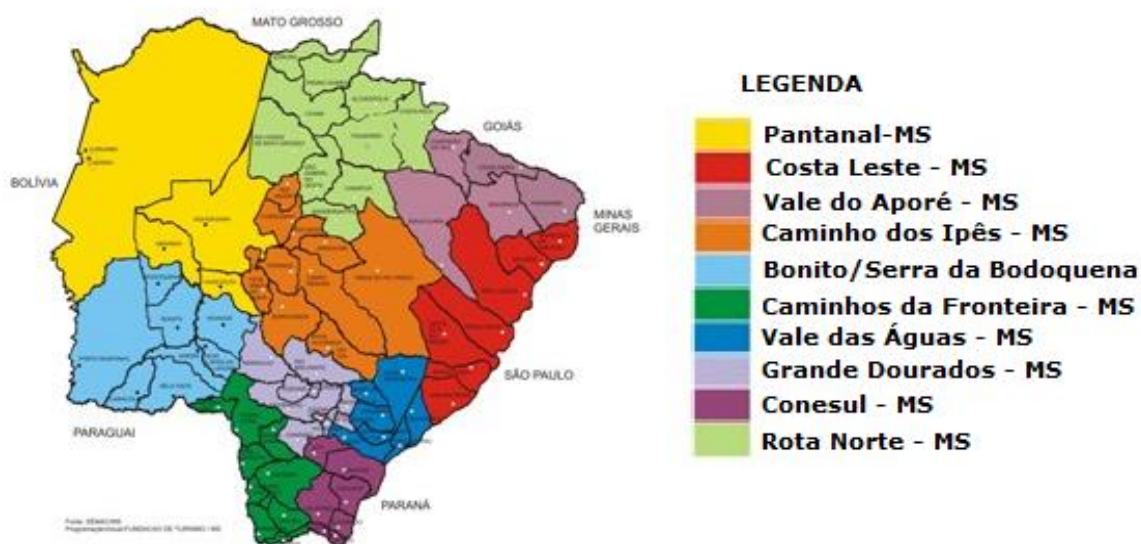


do triângulo mineiro e do sul de Goiás. Campo Grande é o principal entreposto do corredor logístico que liga a porção oeste à porção leste de Mato Grosso do Sul, e Dourados, por seu turno, é o ponto de parada daqueles que se dirigem de Campo Grande a Ponta Porã e, conseqüentemente, ao vizinho Paraguai.

O Ministério do Turismo, dentro da lógica de definição de políticas públicas específicas para os destinos indutores do turismo no Brasil, considera como prioritários três municípios sul-mato-grossenses: Campo Grande, Bonito e Corumbá.

Não obstante, a Fundação de Turismo do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDTUR), que se refere ao órgão regional responsável pela definição de políticas públicas locais/regionais de turismo, define o estabelecimento de dez regiões indutoras do turismo sul-mato-grossense (cada qual com suas especificidades e municípios constitutivos), quais sejam: Pantanal; Bonito/Serra da Bodoquena; Costa Leste; Caminho dos Ipês; Vale do Aporé; Grande Dourados; Vale das Águas; Rota Norte; Cone Sul e Caminhos da Fronteira. A figura 06 abaixo ilustra um mapa das regiões turísticas sul-mato-grossenses.

**Figura 06:** Mapa da regionalização da atividade turística em Mato Grosso do Sul



Fonte: SEPROTUR (2011, p.32)

No ano de 2011 chegaram ao Mato Grosso do Sul 39.100 turistas internacionais; número este quase 43% inferior aos 68.140 turistas estrangeiros que aportaram no Estado no ano imediatamente anterior. Todos os visitantes deslocam-se até Mato Grosso do Sul por via terrestre, sendo a grande maioria (94,3% do total) proveniente dos outros países da América do Sul (MTUR, 2012). Tal fato denota o caráter locacional estratégico do Estado, sendo porta de entrada de turistas em sua grande maioria provenientes da Bolívia, Paraguai e Peru.

Muito embora o turismo sul-mato-grossense apresente interessante potencial de crescimento, nota-se que este destino ainda exerce pouca atratividade junto aos turistas, a julgar pelo fato de que apenas 0,72% dos turistas internacionais que visitaram o Brasil em 2011 utilizaram (mesmo que indiretamente) os equipamentos e atrativos turísticos do Estado.

Ainda segundo MTUR (2012) foram catalogados no Mato Grosso do Sul, no ano de 2011, um total de 234 agências de turismo (1,8% do total nacional). Quanto ao segmento hoteleiro, foram registrados 200 meios de hospedagem (3,5% do total do país), que oferecem 6.944 unidades habitacionais (2,5% do total) e 15.671 leitos (2,6% do total disponibilizado no país todo). No que tange aos bares e restaurantes, constam nos bancos de dados do MTUR 114 estabelecimentos sul-mato-grossenses (4,1% do total); 150 empresas transportadoras turísticas (2,1% do total nacional); 20 locadoras de veículos (9,8% do total); 34 empresas organizadoras de eventos (3,2% do total do país); e mínimos 114 guias de turismo devidamente registrados, o que perfaz apenas 1,3% de todos os guias catalogados no Brasil, como um todo.

Segundo dados disponíveis em SEPROTUR (2011) as Atividades Características do Turismo (ACTs) empregaram – no ano de 2005 – 8.113 pessoas, com significativas proporções de informalidade no âmbito das relações de trabalho no segmento de turismo.

Assim como realçado nas análises supracitadas, vale mais uma vez destacar que a atividade do turismo – para que seja operacionalizada de forma competitiva – carece da atuação coordenada de uma série de agentes econômicos. O tópico que segue lança luz nessas questões, sugerindo dinâmicas sob as quais se pode analisar a temática da coordenação e governança em sistemas produtivos do turismo.

#### 5.4. O Sistema Turístico como objeto de coordenação e governança

As investigações acerca das dinâmicas sob as quais são constituídos e formatados os produtos turísticos sempre consistiram uma lacuna no âmbito da pesquisa em turismo (TREMBLAY, 1998; THEOBALD, 1994; SINCLAIR & STABLER, 1997). Assim, as relações entre atrativos turísticos, meios de hospedagem, empresas de transporte, organizadores de eventos, operadoras de turismo e agências de viagens constituem um aspecto ainda vago na literatura, não raro sendo parcialmente tratado sob o ponto de vista de demanda.

Buckley (1987) pontua que a emergente teoria da firma perfaz um importante aspecto a ser incorporado nas reflexões acerca dos sistemas turísticos. Ainda segundo o autor, a descrição e planejamento dos encadeamentos que resultam nos produtos turísticos pode se dar através da transação como unidade de análise. Ademais, extrapolando a visão supracitada, pode-se inferir que a minimização dos custos de transação representa a tônica da coordenação e estruturas de governança evidentes nos sistemas turísticos.

Os produtos turísticos perfazem bens em sua grande maioria intangíveis, ou seja: dependem da capacidade de interpretação e não raro do imaginário dos consumidores. Assim a sensação de ‘sentir-se no campo’ por parte de um turista que visita uma propriedade rural que desenvolve modalidades de turismo no espaço rural, por exemplo, representa um elemento que, para ser de fato alcançado e ‘materializado’ no imaginário do turista, exige toda uma capacidade de coordenação na transmissão de informações entre todos os elos componentes dos sistemas turísticos.

Zhang, Song e Huang (2009) lembram oportunamente que os produtos turísticos apresentam seis características básicas, quais sejam: a) são *intensivos em coordenação*, ou seja, carecem de uma gama de agentes (dos mais variados setores econômicos) para serem produzidos; b) são *perecíveis*, o que impede possibilidade de ‘estocagem’ para consumo futuro; c) são *intensivos em informação*; d) são *complexos*, principalmente pelo seu caráter heterogêneo; e) apresentam *demanda incerta* e de difícil previsão e monitoramento e; f) são *dinâmicos*, majoritariamente pela possibilidade de serem influenciados por forças exógenas (tais como a taxa de câmbio e o nível de renda dos indivíduos – só para citar dois exemplos factíveis) (SCOTT & LAWS, 2005).

Diante de toda a imaterialidade, complexidade e incerteza no seio da formatação dos produtos turísticos, são fortes os incentivos para que as organizações adotem a integração vertical como estrutura de governança. Em um exame histórico da dinâmica da própria atividade do turismo no mundo, nota-se em Lane (1972) o argumento de que, no correr da década de 1960, as companhias aéreas começaram um processo de verticalização de suas atuações também no campo da atividade hoteleira e de agenciamento de viagens, sobretudo com o objetivo de ganharem escala e ampliarem o seu poder de coordenação nos sistemas turísticos.

Porém, Tremblay (1998) assinala que principalmente a partir da década de 1980, essa tendência de integração vertical dos sistemas turísticos mostrou-se paulatinamente ineficiente, sobretudo por conta das deseconomias de escopo<sup>21</sup> no âmbito da atuação das organizações até então inclinadas à integração vertical. Assim, os agentes dos vários setores econômicos que integram os sistemas turísticos paulatinamente passaram a coordenar-se por intermédio de contratos, em estruturas de governança híbridas e colaborativas, não raro sob a forma de redes (BAGGIO, SCOTT & COOPER, 2010).

A necessidade de coordenação com vistas à diminuição de custos de transação é indispensável à eficiência dos sistemas turísticos. O aumento da concorrência entre os destinos turísticos; a crescente utilização de bens públicos como atrativos turísticos; além das várias possibilidades oferecidas aos turistas (que podem consumir os produtos turísticos através de agências, operadoras, ou diretamente dos fornecedores, por intermédio muitas vezes da internet) induzem os sistemas turísticos a cada vez mais coordenarem-se em prol de um produto que seja de alta qualidade, associado a um preço competitivo e à constante minimização de externalidades negativas decorrentes da prática do turismo.

Portanto, os argumentos acima revelam a pertinência dos estudos de casos com vistas à lançar luz nas questões relativas à coordenação e governança dos sistemas turísticos, especialmente pelo espectro das relações entre os agentes no seio da formatação dos produtos turísticos.

---

<sup>21</sup> As deseconomias de escopo referem-se aos prejuízos (seja em termos econômicos, estratégicos, operacionais e etc.) por parte das organizações que optam por diversificar suas atuações para áreas não raro distintas de suas funções habituais (BESANKO *et al*, 2006).

## **6. ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA TURÍSTICO EM BONITO/MS**

O município de Bonito – situado na região da Serra da Bodoquena, a sudoeste do Estado de Mato Grosso do Sul – é notadamente um dos mais relevantes destinos indutores do turismo regional e até mesmo nacional, sendo reconhecido nacional e internacionalmente pela excelência sobretudo nos segmentos de ecoturismo e turismo de aventura.

As belezas naturais, calcadas em rios cristalinos e piscosos; a exuberante fauna e flora; além das inúmeras formações espeleológicas em grutas e cavernas representam elementos que embasam a configuração da atividade do turismo em Bonito. Neste ínterim, FAPEC/FCR/SEBRAE (2006, p. 51) lembra que em Bonito:

A formação calcária de suas rochas provoca a proliferação de nascentes de água transparentes e cristalinas. Os rios Formoso, Sucuri, do Peixe e da Prata, entre outros, formam um deslumbrante conjunto de águas transparentes que permitem mergulhos, passeios e a prática de esportes em meio a cardumes de piraputangas, dourados, curimatás e uma infinidade de peixes ornamentais e plantas aquáticas, revelando uma riquíssima diversidade biológica e mineral.

No ano de 2012, segundo SECTUR/Bonito (2012) foram pouco mais de 200 mil as visitas aos atrativos turísticos da região; número este 23% superior às visitas registradas no ano imediatamente anterior. Muito embora o número de visitas não revele de forma fidedigna a quantidade de turistas que frequentaram a região (já que um turista pode visitar mais de uma vez um determinado atrativo), deve-se destacar que ambos os indicadores (visitas e quantidade de turistas) são bastante próximos.

Dentre os atrativos turísticos mais visitados em Bonito, especial destaque deve ser dado à Gruta do Lago Azul, que registrou pouco menos de 35 mil visitas em 2012. Este

empreendimento apresenta uma particularidade bastante interessante porque é de responsabilidade do poder público local. O empreendimento essencialmente privado mais visitado é o Rio Sucuri, com pouco menos de 25 mil visitas no mesmo período em tela (SECTUR/BONITO, 2012).

A configuração do turismo em Bonito, a partir de uma perspectiva integrada e sistêmica, apresenta algumas particularidades, que começam a ser esmiuçadas no tópico que segue:

### **6.1. Caracterização e gênese do sistema turístico de Bonito/MS**

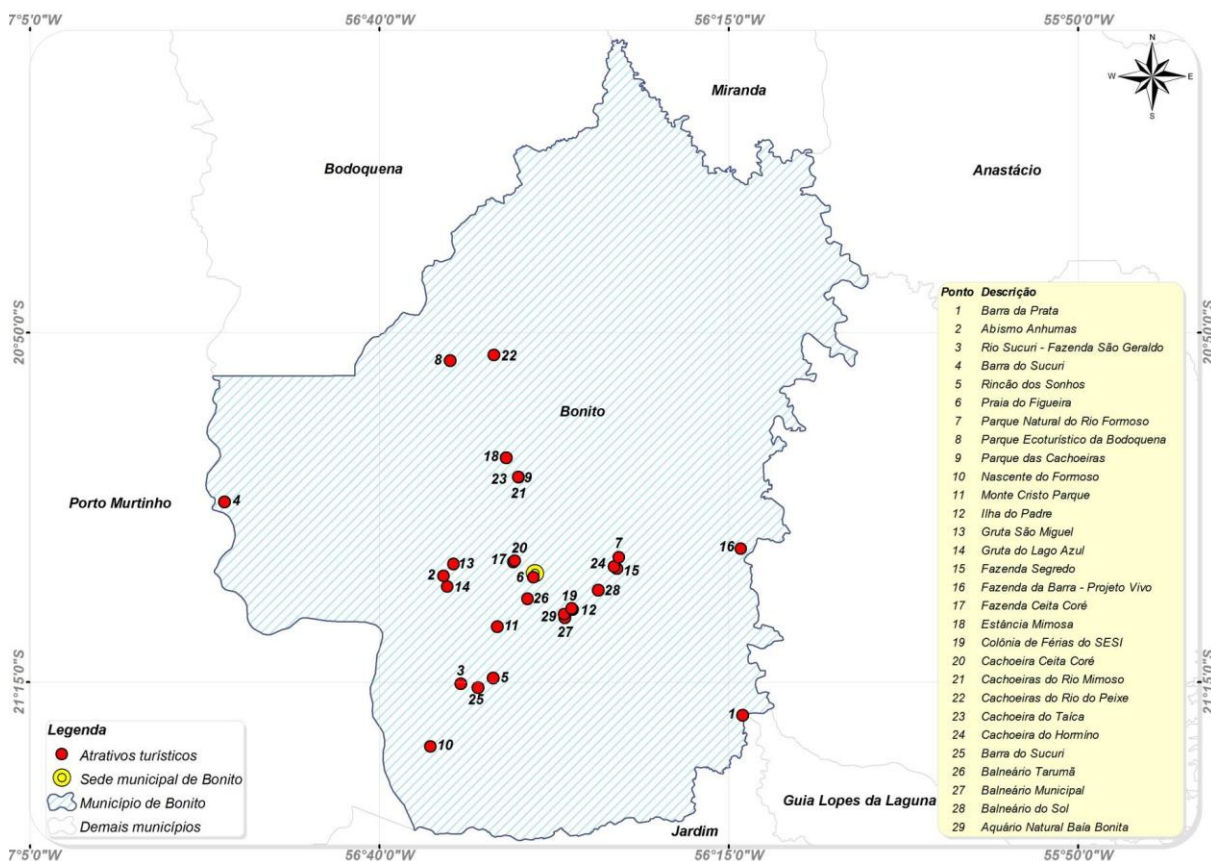
Os agentes econômicos que compõem o sistema turístico de Bonito lograram um nível de organização de tamanha complexidade que, para o consumo dos principais produtos turísticos locais, os turistas obrigatoriamente devem sujeitar-se à intermediação de uma agência de viagens sediada no município de Bonito. Isso significa, em termos práticos, que o turista que deseja visitar um dos 50 atrativos turísticos formatados no âmbito de Bonito e adjacências, deve negociar as condições de visita em uma das 47 agências de turismo cadastradas e localizadas no município; agências estas que estabelecem estreitas relações de coordenação com os atrativos turísticos locais, num caráter verdadeiramente sistêmico (SEPROTUR, 2011).

Deve-se registrar que, conforme se fez menção no parágrafo supracitado, o município de Bonito polariza e coordena um sistema turístico que extrapola os limites do próprio município de Bonito em si mesmo. As agências de turismo bonitenses comercializam passeios turísticos em atrativos sediados nos municípios de Jardim e Bodoquena (ambos na Serra da Bodoquena), uma vez que as especificidades do turismo praticado nessas localidades é a mesma. Desta feita, observa-se que a configuração territorial subjacente ao sistema turístico de Bonito extrapola a própria delimitação política e geográfica deste município.

A figura 07 abaixo traz um mapa onde é possível visualizar a localização dos atrativos turísticos comercializados pelas agências de turismo sediadas no município de Bonito. Vale

ponderar que a quantidade de atrativos comercializados no seio do sistema, como um todo, é maior, considerando naturalmente os passeios estruturados em Jardim e Bodoquena.

**Figura 07:** Principais atrativos turísticos no município de Bonito/MS



Fonte: SEPROTUR (2012)

O florescimento da atividade turística no município de Bonito foi um processo gradativo, que se iniciou em princípios da década de 1970, notadamente por conta dos recursos naturais, paisagísticos e cênicos existentes na região. Somado a este fato, a recorrência de crises no segmento agropecuário local (que constituía o principal e único motor econômico do sul do até então Estado de Mato Grosso) induziram os proprietários rurais a

traçarem estratégias de diversificação e incremento das atividades agrárias, incluindo as modalidades de turismo no espaço rural (BARBOSA & ZAMBONI, 2000).

Percebe-se, no período supracitado, a presença de novas territorialidades no contexto social e territorial de Bonito. Paulatinamente, a agropecuária vai perdendo a sua hegemonia enquanto atividade socioeconômica dominante na região, e vai cedendo espaço para o turismo, uma atividade intensiva em trabalho e que se tipifica pelo constante fluxo de pessoas (turistas) para a sua operacionalização. Ademais, faz-se necessário destacar que o processo de organização do território para o recebimento das pessoas no âmbito do turismo cria laços de solidariedade entre os agentes, não raro carregando o território (outrora meramente funcional) de carga eminentemente simbólica.

O turismo, enquanto atividade econômica, induz à um processo de atração de mão de obra e investidores, que se tipificam pela constante mobilidade, seguindo a lógica do fluxo de capital no turismo (ALMEIDA, 2010). Os investidores, além de dinamizarem o meio urbano local através do apoio à construção de hotéis, restaurantes e todo tipo de fornecedores turísticos, propiciam profundas alterações no meio rural, sobretudo na medida em que o campo e o próprio ambiente agrário vão sendo paulatinamente adaptados para a recepção de turistas.

No correr da década de 1980 a atividade turística no município de Bonito sofre profundas alterações, principalmente por conta: a) do aumento do fluxo de turistas para o município; b) da ampliação do número de atrativos aptos a receber turistas; c) do início de um processo de preocupação com questões ambientais, desencadeando os primeiros trabalhos e pesquisas de manejo e capacidade de carga dos atrativos e; d) da emergência de um crescente cuidado quanto à profissionalização do setor turístico local, o que induziu investimentos nas primeiras agências de turismo; e nos pioneiros cursos de formação de guias e técnicos especializados (MARIANI, 2003).

No ano de 1995 é instituído, para fins consultivos, o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR)<sup>22</sup> de Bonito, congregando representantes dos principais segmentos direta ou indiretamente inseridos no escopo do turismo (agências de viagens, hotéis, guias turísticos, atrativos turísticos, produtores rurais, além de membros do poder público local). Ainda no mesmo ano, através da instrução normativa nº 009/95, o próprio COMTUR estabelece a

---

<sup>22</sup> Lei Municipal nº. 695/95.



obrigatoriedade de utilização do chamado *Voucher Único* no âmbito da prática do turismo municipal – estabelecendo assim um dos mais exitosos mecanismos de controle e ordenamento de um sistema turístico (VIEIRA, 2003).

Vale registrar – ainda com base em Vieira (2003) – que as instâncias organizativas e o próprio sistema de *Voucher Único* em Bonito não surgiram, *stricto sensu*, por conta de uma determinação de cunho exógeno ao território. Os próprios agentes intrínsecos ao território em questão estabeleceram territorialidades conjuntas e mútuas, que culminaram em novas conformações territoriais no âmbito da configuração do sistema turístico local.

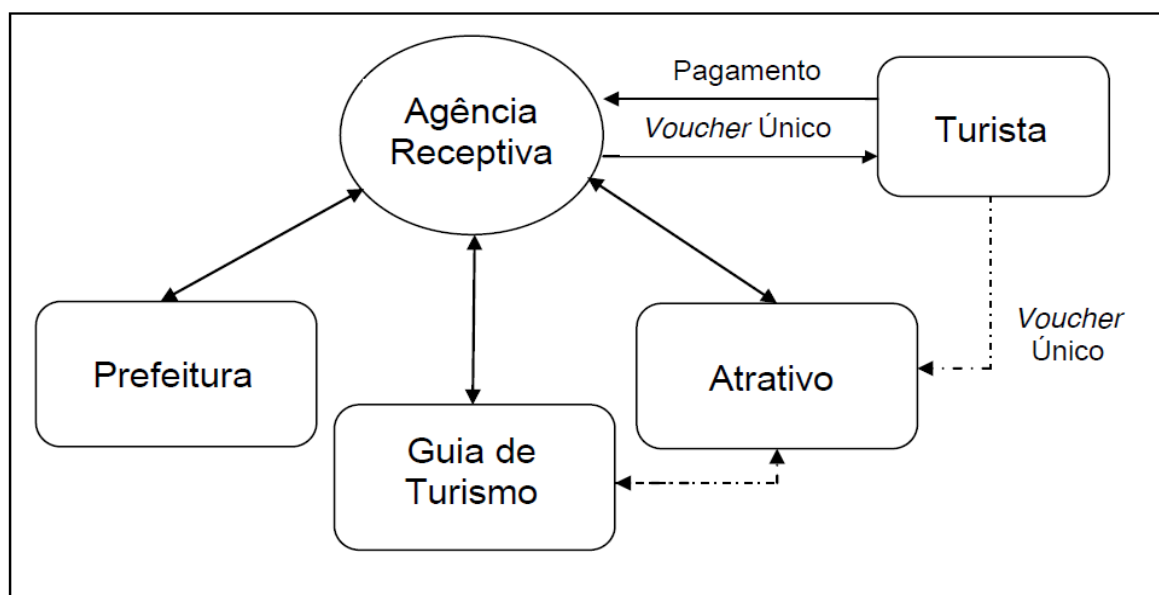
O *Voucher Único*, originalmente, representava um formulário que garantia ao turista a prestação dos serviços por ele contratados – e que, indiretamente, perfazia um subsídio para a produção de informações primárias sobre a situação da atividade turística local, já que no *Voucher* eram inseridas informações básicas acerca do perfil do turista que visitava Bonito. Contudo, a partir de 2003 a utilização do *Voucher Único* ganha um nova roupagem: passou a ser impresso (com o respectivo número de controle) pela Prefeitura, sendo entregue sistematicamente às agências de viagem do município, em cinco vias distintas: uma a ser entregue no atrativo visitado; uma destinada ao guia responsável pela condução do passeio; uma oferecida ao turista (ou grupo de turistas), como garantia pela contratação do passeio; uma para a agência que comercializou o passeio/pacote; e uma última que deveria ser entregue periodicamente ao órgão de arrecadação de tributos municipal, com o devido recolhimento do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

As agências de viagem, atrativos e guias de turismo, para que fossem inseridos na sistemática de funcionamento do *Voucher Único*, deveriam ser devidamente cadastrados pela Secretaria Municipal de Turismo de Bonito (com a anuência do COMTUR). Assim, nota-se a emergência e paulatina consolidação de um sistema de gestão do turismo que propiciou praticamente a eliminação da sonegação de impostos pelos prestadores de serviços turísticos locais; além do controle da capacidade de carga e utilização dos atrativos turísticos e do estabelecimento de garantias de prestação de serviços e recebimento de remunerações por parte dos agentes atuantes no turismo bonitense.

Por fim, no ano de 2010, o COMTUR estabelece a institucionalização do *Voucher Único Digital*, tendo como premissa a utilização da tecnologia da informação como mecanismo de intermediação de todo o supracitado processo, aumentando a agilidade e economias de recursos técnico-econômicos.

A figura 07 abaixo ilustra a sistemática de funcionamento do *Voucher Único*; bem como a importância central das agências de turismo no âmbito da operacionalização da atividade turística em Bonito.

**Figura 08:** Sistemática de funcionamento do *Voucher Único*



**Fonte:** Elaborado por Almeida (2010).

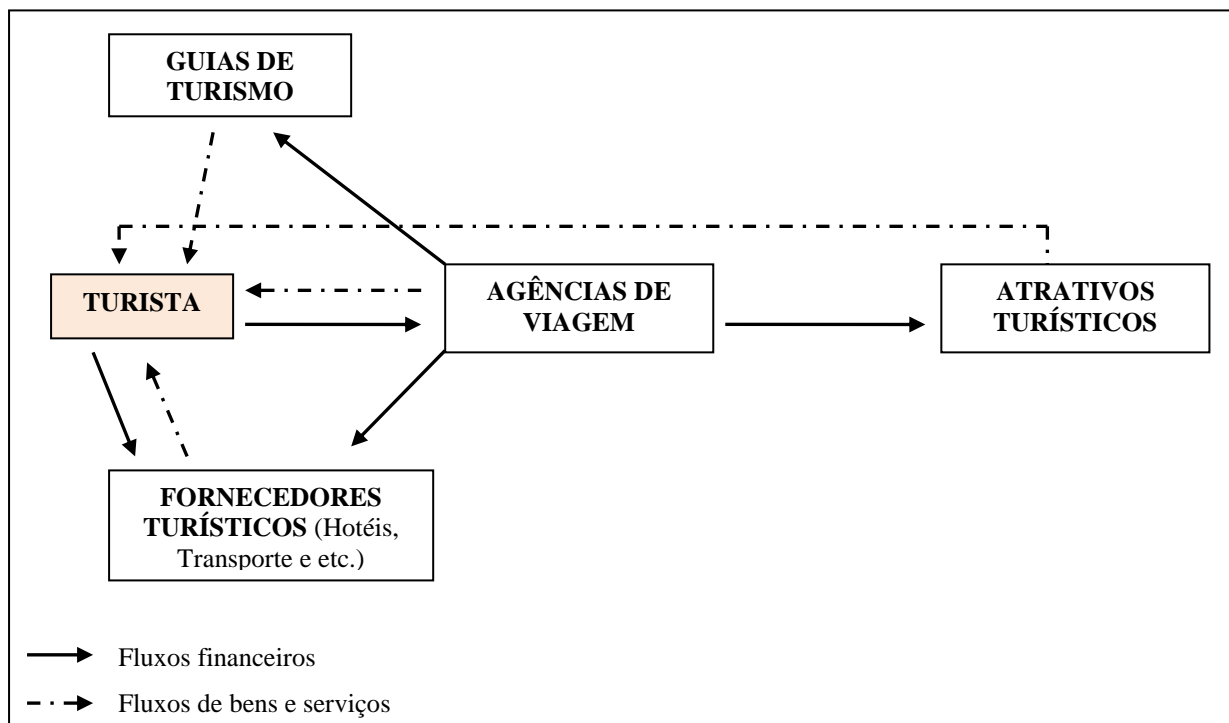
Em síntese, a partir da sistemática do *Voucher Único*, os turistas só conseguem ter acesso aos atrativos turísticos de Bonito e região se estiverem de posse do seu respectivo *Voucher*, que lhe outorga o direito de ter determinados serviços prestados (conforme as condições contratadas na agência de turismo local). Ademais, o guia de turismo, no processo de prestação de serviços junto aos atrativos turísticos, só detém as garantias de recebimento da execução de seu trabalho a partir da retenção de seu respectivo *Voucher* – que também, por conseguinte, garante ao atrativo turístico que o processo de visitação de seus passeios ocorrerá

necessariamente com o acompanhamento de um guia de turismo devidamente capacitado e registrado na Associação de Guias de Turismo de Bonito (AGTB)<sup>23</sup>.

Portanto, com base nos argumentos acima expostos, nota-se que a atividade turística em Bonito logrou um nível sistêmico e territorializado de organização, onde há a imprescindibilidade da atuação coordenada de agências, guias de turismo, atrativos turísticos e poder público para que sejam ofertadas opções de lazer aos visitantes. Um fato interessante, neste sentido, é a ausência da figura das operadoras de turismo como agentes componentes do *trade* turístico local, muito embora existam operadoras em grandes centros emissivos do Brasil (tais como São Paulo e Rio de Janeiro) e do mundo que nutrem importantes relações com as agências locais; relações estas que não constituem, porém, o foco deste trabalho.

A figura abaixo sumariza a configuração do sistema turístico específico ao caso do município de Bonito:

**Figura 09:** Representação do Sistema Produtivo do Turismo em Bonito/MS/Brasil



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

<sup>23</sup> Mais adiante, na apresentação das especificidades do ambiente institucional/organizacional que tutela o turismo de Bonito, serão expostas as características das organizações locais, dentre as quais a própria AGTB.

Nota-se que o turista é o ponto focal para onde se destinam os fluxos de bens e serviços do sistema. As agências, por seu turno, exercem obrigatoriamente a intermediação do fluxo financeiro dos turistas aos atrativos turísticos; e em alguns casos (conforme as expectativas e planejamento dos consumidores ou grupos de consumidores), também pode exercer a intermediação do fluxo financeiro entre turistas e fornecedores turísticos (tais como companhias de transporte locais, hotéis, restaurantes e etc).

Os atrativos turísticos e os guias de turismo, por seu turno, prestam serviços diretamente ao turista, muito embora as agências de viagens façam a intermediação de todo o processo de contratação e compra dos bens e serviços turísticos por parte do turista. Vale ponderar, por fim, que todas essas relações são tuteladas pelo COMTUR, e por todas as associações representativas de cada um dos agentes e elos componentes do supracitado sistema.

Diante da complexidade evidente no sistema produtivo do turismo em Bonito, no tópico abaixo se apresenta a descrição de um exemplo de como o sistema organiza-se – empiricamente – para receber um determinado turista interessado em conhecer algum atrativo da região.

### **6.1.1. O funcionamento do sistema turístico de Bonito: um exemplo prático**

Suponha um turista interessado em conhecer o Monumento Natural da Gruta do Lago Azul – um dos atrativos turísticos mais visitados de Bonito/MS, localizado em uma Unidade de Conservação (UC), cuja administração fica a cargo da Prefeitura Municipal de Bonito<sup>24</sup>.

De antemão (na perspectiva da organização e ordenamento do sistema turístico para o oferecimento de serviços aos clientes), o atrativo turístico em tela deve apresentar os devidos Estudos de Impacto Ambiental e Relatórios de Impacto Ambiental; além do Plano de Manejo, para a devida operacionalização do turismo em áreas naturais e de delicado ecossistema (o

---

<sup>24</sup> Além da Gruta do Lago Azul, a Prefeitura Municipal de Bonito também se responsabiliza pela gestão do Balneário Municipal. Os demais atrativos turísticos estão submetidos a administração privada.

que é válido também para os atrativos de propriedade particular). Esta é uma particularidade do sistema turístico de Bonito, que se embasa na prática de atividades de ecoturismo consubstanciadas com a premissa de preservação e manutenção do meio ambiente local.

No caso específico da Gruta do Lago Azul, por conta de suas formações espeleológicas típicas, além das questões de cunho mais estritamente ambiental e ecológico, deve-se atentar às determinações do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas (CECAV), do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio); além das normas do Instituto do Patrimônio Histórico e Arquitetônico Nacional (IPHAN), por ter tombado as cavidades e suas respectivas formações espeleológicas como patrimônio nacional.

Para que se tenha uma dimensão da riqueza natural e espeleológica que permeia a Gruta do Lago Azul, abaixo há uma figura que ilustra este importante atrativo turístico bonitense:

**Figura 10:** Monumento Natural da Gruta do Lago Azul, em Bonito/MS



**Fonte:** Acervo da SEPROTUR/MS.

A partir do momento em que o atrativo turístico apresenta todas as condições básicas, necessárias e legais para receber visitantes, ele passa a integrar a lógica do sistema turístico de Bonito (tudo isto, naturalmente, com o crivo e anuência do Conselho Municipal de Turismo e da Associação dos Atrativos Turísticos de Bonito e Região). Assim sendo, a capacidade de carga diária do atrativo turístico é disponibilizada às agências de turismo locais, que passam a comercializar os passeios aos turistas interessados.

Após o ano de 2010, com a institucionalização do Sistema de *Voucher Único Digital*, todas as informações relativas à capacidade de carga, comercialização dos atrativos turísticos locais, além das agências que comercializam os respectivos passeios, são registradas em uma espécie de *software*<sup>25</sup>, cujo acesso é permitido às agências de turismo que atuam no turismo receptivo de Bonito.

Quanto ao caso particular da Gruta do Lago Azul, por ser um atrativo altamente demandado, e por possuir um limite de visitas de no máximo 305 pessoas por dia, há um processo de reserva antecipada, por parte das agências, quanto à quantidade de passeios à Gruta que poderão ser comercializados nos períodos de alta temporada do turismo local (que são os meses compreendidos entre outubro e março do ano subsequente; além do mês de julho, por conta das férias escolares). Em média, as agências maiores conseguem reservar (com um ano de antecedência, em geral) até 45 passeios/dia à Gruta nos períodos de alta temporada. No caso de todos os outros atrativos turísticos, essa reserva não ocorre antecipadamente.

No que tange à atuação das agências de turismo locais, percebe-se que as mesmas também devem estar devidamente regularizadas, sobretudo no que tange às questões tributárias e legais pertinentes. Caso alguma agência apresente débitos tributários; ou deixe de repassar os valores monetários devidos aos outros atores do sistema turístico bonitense, ela simplesmente é bloqueada no *software* de comercialização dos atrativos locais, ficando impossibilitada de emitir o *Voucher Único* para a visita aos atrativos.

Portanto, dadas essas questões relativas à oferta dos serviços turísticos em Bonito, deve-se voltar ao caso do turista interessado em conhecer a Gruta do Lago Azul, para que se entendam as especificidades sob as quais a demanda turística de fato se opera. Este turista –

---

<sup>25</sup> A Gruta do Lago Azul, por ser de responsabilidade e gestão do Poder Público local, apresenta um *software* específico para a reserva, controle e comercialização das visitas. Não obstante, a lógica é a mesma em relação ao sistema digital de comercialização dos demais atrativos turísticos da região em análise.

mesmo que indiretamente – deve passar obrigatoriamente por alguma agência de turismo sediada em Bonito, para que adquira os serviços de seu interesse e, conseqüentemente, tenha em mãos o *Voucher* que lhe dá acesso ao atrativo.

O supracitado turista pode – por exemplo – adquirir um pacote turístico, em alguma agência de viagem ou operadora de turismo em qualquer canto do Brasil e do mundo, que tenha incluso o passeio à Gruta do Lago Azul. Porém, mesmo neste caso, a agência de viagem ou operadora de turismo contratada deve estabelecer contato com alguma agência de turismo bonitense, a qual se encarregará de emitir o *Voucher* que dá acesso ao passeio e, normalmente, se incumbirá de todo o processo de atendimento ao turista quando este estiver em Bonito<sup>26</sup>. Esta sistemática, nas palavras de um dos agentes entrevistados nesta pesquisa, resulta em um processo “(...) onde o dinheiro do turismo é direcionado à Bonito, mesmo que o turista pague pelo seu passeio em qualquer canto do mundo”.

Caso o turista queira visitar a Gruta do Lago Azul e – hipoteticamente – a capacidade de carga, para o dia e horário pretendidos, esteja completa, a agência simplesmente fica impossibilitada de emitir o *Voucher* e não há meios, por conseguinte, de permitir o acesso do turista ao passeio.

Enfim, dadas as restrições acima pontuadas, o turista em questão – de posse do *Voucher* que lhe dará acesso à Gruta do Lago Azul – se deslocará até o receptivo do atrativo em tela, seja por meios próprios ou por intermédio de algum serviço de transporte local, que pode ser contratado individualmente ou na própria agência. Chegando ao atrativo, há um processo de conferência do *Voucher*, que é retido no próprio atrativo (o que dá a este agente a garantia de que receberá posteriormente, das agências, os valores pelos serviços prestados ao turista).

O atrativo se encarrega de oferecer todos os equipamentos e infraestrutura necessários à prática turística – o que, no caso da Gruta do Lago Azul, comporia um capacete; além de um receptivo com banheiros, local para espera, bares e condições de acesso a portadores de necessidades especiais. A Gruta do Lago Azul, em específico, tipifica-se por ser um atrativo que exige equipamentos menos complexos para a prática turística. Porém, outros atrativos – tais como flutuação, mergulho ou escalada – exigem equipamentos mais complexos e caros.

---

<sup>26</sup> O presente trabalho se encarrega da análise específica das dinâmicas do sistema turístico em Bonito. Para que se entenda a relação que este sistema nutre com operadoras de turismo sediadas fora de Bonito, pode-se consultar o seminal trabalho de Almeida (2010).



A partir da figura abaixo se pode observar a quantidade de equipamentos necessários a um passeio de flutuação. Dentre estes equipamentos, além da infraestrutura física do receptivo básico do atrativo, estão: roupa de *neoprene*; colete salva vidas; óculos *snorkel*; sapatilhas específicas; dentre outros aspectos particulares.

**Figura 11:** Passeio de flutuação – Rio Sucuri, em Bonito/MS



**Fonte:** Agências de turismo de Bonito/MS

Todos os passeios turísticos de Bonito (à exceção dos balneários) são operados com a presença de guia de turismo. Este agente, para que tenha a garantia de recebimento de seus serviços prestados, também recolhe a sua via do *Voucher*. Em síntese, todos os guias de turismo que atuam em Bonito devem possuir o curso básico de guia (com o devido número de registro expedido pelo Ministério do Turismo); além de serem associados à Associação de Guias de Turismo de Bonito (AGTB).

Muito embora os turistas possam comprar serviços de hospedagem nas agências de turismo, vale ressaltar que não há a dependência de emissão de *Voucher* ou qualquer outro mecanismo para a garantia da prestação desse tipo de serviço aos turistas. O segmento



hoteleiro de Bonito atua de forma marcadamente independente, inclusive – em alguns casos – verticalizando as funções de agenciamento turístico, conforme se perceberá mais adiante neste mesmo trabalho.

Por fim, deve-se pontuar que, a partir da lógica supracitada, fica patente a importância das agências de turismo no âmbito do funcionamento do sistema turístico em tela (já que estes agentes recebem o turista e, após a prática turística, se encarregam de repassar os valores devidos à Prefeitura, aos guias e aos atrativos). Desta feita, há, portanto, uma relação mais direta e recíproca entre agências de turismo e atrativos turísticos para o funcionamento do sistema turístico de Bonito. O tópico que segue se debruça, especificamente, na análise da transação entre ambos estes agentes.

## **6.2. Análise da transação entre agências de viagens e atrativos turísticos**

Rememorando todo o capítulo 03 deste trabalho (mais especificamente o tópico 3.2.2), deve-se reiterar que a transação entre agentes econômicos é determinada marcadamente pela frequência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos nas interações entre os atores. Os tópicos que seguem discutem mais detidamente cada um desses aspectos, calcados na transação entre agências de turismo e atrativos turísticos em Bonito/MS.

### **6.2.1. Frequência das transações**

Os atrativos turísticos e agências de turismo realizam transações diárias, visto que o fluxo de turistas à Bonito é evidente em todos os períodos do ano – apesar da forte influência sazonal. Logo, é alta a frequência da transação em tela, o que permite o desenvolvimento de reputação positiva por parte de ambos os agentes.

A reputação positiva liga-se fundamentalmente à crença, por parte das agências, de que um determinado passeio turístico será desenvolvido a contento pelos atrativos, contribuindo para a garantia de níveis altos de satisfação por parte dos turistas. Não obstante, além do aspecto mais diretamente ligado à satisfação do turista, há uma preocupação (e a consequente crença dos agentes) quanto à atuação ambientalmente responsável dos atrativos turísticos, uma vez que o ecoturismo e a sustentabilidade são duas importantes bandeiras no escopo do marketing do turismo de Bonito e região.

Ademais, essa reputação positiva também pode ser observada sob o aspecto dos atrativos turísticos, já que há uma confiança de que as agências de turismo comercializarão a contento os passeios turísticos, oferecendo de forma plena e completa todas as informações indispensáveis aos clientes no seu processo de escolha quanto aos locais que serão visitados.

Os aspectos supracitados representam elementos informais e tácitos no que tange ao comportamento de agências de turismo e atrativos turísticos. Observou-se – mediante a análise dos relatos dos agentes pesquisados – de que os níveis de reputação decorrem muitas vezes do fato de que proprietários de agências e de atrativos turísticos se conhecem há anos, muitas vezes apresentando elevados níveis de amizade e de reciprocidade, o que denota a presença de elementos territoriais e de proximidade como aspectos que influenciam na coordenação entre agentes econômicos. Porém, mais adiante, observar-se-á que existem mecanismos de cunho mais pragmático e menos afetivo que também exercem influência na coordenação e governança entre os agentes em tela.

### **6.2.2. Incerteza no escopo das transações**

Observou-se que a formação dos preços dos passeios turísticos de Bonito representa um ponto de incerteza e potencial conflito entre agências de turismo e atrativos turísticos em Bonito.

Em síntese, o preço para a visitação de todos os atrativos turísticos cadastrados no seio do COMTUR de Bonito é tabelado, ou seja: independentemente da agência que o turista escolha para a compra de seu passeio, o preço a ser pago pela visitação do atrativo será

sempre o mesmo. Isso relega ao mercado de agências de turismo de Bonito um caráter próximo ao de concorrência perfeita, numa dinâmica onde as agências são tomadoras de preços, e são assim impelidas a captarem seus clientes por outros métodos para além do preço, sobretudo ligados à qualidade do atendimento ao turista.

Quando investigada a questão da formação do preço de visitação dos atrativos turísticos, nota-se que os próprios atrativos turísticos definem anualmente os seus respectivos preços, que recebem discricionariamente<sup>27</sup> (por parte dos atrativos), aproximadamente, a seguinte divisão: 70% destinam-se ao atrativo; 20% ficam de posse da agência; ao passo que os 10% restantes são destinados aos guias de turismo. Ademais, vale registrar que todos os aspectos referentes à qualidade da prática turística nos atrativos (com exceção das questões que perpassam pela norma ambiental) também são definidos pelos proprietários de atrativos turísticos. Portanto, ambos os aspectos revelam, em conjunto, o alto poder coordenador dos atrativos turísticos no âmbito das dinâmicas da transação em análise.

As agências são impelidas a trabalhar com margens apertadas diante da indefinição e discricionabilidade, por parte dos atrativos, de ampliarem o tarifário de seus passeios para o ano subsequente. Essa questão dos preços dos atrativos turísticos é um ponto delicado para a competitividade do turismo em Bonito, sobretudo por conta da evidente restrição orçamentária dos turistas reais e potenciais de outras regiões do país; da recorrência de crises econômicas nos últimos anos, o que – associado ao preço – acaba inibindo a demanda internacional pelo destino; além da emergência de outros destinos ecoturísticos competitivos no país (tais como Brotas e Nobres, no interior do Estado de São Paulo e do Estado de Mato Grosso, respectivamente).

Sobre o aspecto supracitado, reiteradamente observa-se, até mesmo nos veículos de comunicação especializados, a afirmação de que Bonito é um destino turístico caro, e que paulatinamente vem se encarecendo cada vez mais intensamente. Acerca deste aspecto, nota-se a presença de dois argumentos distintos – de agências e de atrativos turísticos – sobre as causas e consequências desta percepção, que inclusive perfaz um ponto de conflito entre ambos os atores.

---

<sup>27</sup> A definição das comissões devidas às agências de turismo e guias de turismo é particular de cada atrativo (conforme se observou nos questionários e entrevistas aplicados). Os valores expressões referem-se à média dessas comissões.

As agências de turismo, via de regra, argumentam que os preços praticados deveriam ser menores, sobretudo por conta da necessidade de atrair turistas sul-mato-grossenses e de outros Estados brasileiros. Neste ínterim, observou-se também a constatação das agências de que, especialmente nos períodos de câmbio valorizado, os turistas nacionais sentem-se impelidos a praticarem o turismo internacional – o que deveria ser ‘combatido’ por uma política de preços mais flexível dos destinos turísticos nacionais; além de iniciativas de financiamento e facilitação da prática do turismo, especialmente para alguns grupos potencialmente rentáveis (tais como idosos e aposentados, por exemplo).

Por outro lado, os proprietários de atrativos turísticos argumentam que os preços condizem com o posicionamento estratégico pretendido para o turismo de Bonito. Segundo estes atores, uma política de preços mais agressiva estimularia sobremaneira o turismo de massa à região – descaracterizando o aspecto *premium* do turismo bonitense; e até mesmo descaracterizando os recursos naturais e espeleológicos da região por conta do estímulo ao uso intensivo.

### **6.2.3. Especificidade de ativos envolvidos na transação**

Identificou-se, mediante a categorização dos questionários aplicados às agências de turismo e atrativos turísticos, que há altos níveis de especificidade de ativos por parte da atuação de cada um destes agentes.

Quando se observa a dinâmica de atuação das agências, percebe-se que as empresas de uma forma geral investem na qualificação de seus funcionários, sendo que a maioria deve ser bilíngue e com o mínimo de formação técnica em turismo (especificidade de ativos humanos). As agências preocupam-se significativamente também com a divulgação das belezas cênicas e paisagísticas do município de Bonito como um todo, através de materiais impressos e mídias digitais, denotando a presença de especificidades de marca, muito embora os outros agentes e instituições locais/regionais também contribuam para a divulgação da marca ‘turismo de Bonito’. Por fim, vale registrar que, em face da evidente importância relegada aos atrativos de Bonito – que tem seu turismo fundamentado, sobretudo, naqueles atrativos que possuem

belezas naturais e singulares – nota-se que o desempenho das agências depende sobremaneira da existência e atuação dos atrativos turísticos, evidenciando níveis de especificidade de ativos dedicados.

Por outro lado, do ponto de vista dos atrativos, observa-se que estes agentes investem em infraestrutura para o recebimento do turista (tais como a construção de acessos adequados e demais equipamentos de apoio para a estada do turista no empreendimento), o que denota a existência de especificidade de ativos físicos. Ademais, são exigidos profissionais capacitados, que sejam bilíngues e que possuam formação técnica em turismo, para receber e atender os visitantes nos atrativos (além dos guias), revelando a existência de especificidade de capital humano. Vale destacar também que a operação do turismo nos atrativos do município de Bonito obrigatoriamente carece da presença de beleza cênica e paisagística; bem como de outros bens e serviços ‘turistificados’, aspectos estes que revelam alta especificidade de ativos dedicados.

Deve-se registrar ainda que diante da sistemática adotada para o ordenamento da atividade turística em Bonito, sobretudo através do sistema de *Voucher Único* e do consequente cadastramento das agências e atrativos que operam no sistema turístico local, percebe-se a existência de especificidades de lugar por parte de ambos os agentes que, obviamente, devem estar sediados no município de Bonito e adjacências para que desenvolvam suas atividades.

#### **6.2.4. Sumarização das características da transação em análise**

A transação entre atrativos turísticos e agências de turismo apresenta um caráter marcadamente complexo; complexidade esta decorrente da própria especificidade e dinâmica da territorialização do turismo no município de Bonito e da multiplicidade de agentes que o compõem.

Diante disto, o quadro abaixo sumariza os principais elementos característicos da transação entre atrativos turísticos e agências de turismo no escopo do sistema turístico de Bonito:

**Quadro 03:** Resumo das características da transação entre atrativos turísticos e agências de turismo

<b>VARIÁVEIS DA ECT</b>	<b>PERSPECTIVA DA AGÊNCIA DE TURISMO</b>	<b>PERSPECTIVA DO ATRATIVO TURÍSTICO</b>
<i>Frequência</i>	Transações recorrentes, diárias	Transações recorrentes, diárias
<i>Incerteza</i>	Alta incerteza quanto aos preços que serão praticados pelo atrativo no ano subsequente	Não há
<i>Especificidade de Ativo</i>	Especificidade de lugar, de ativos humanos, de marca e de ativos dedicados	Especificidade de lugar, de ativos físicos, de ativos humanos e de ativos dedicados
<i>Estrutura de Governança Esperada</i>	Integração vertical para trás	Integração vertical para frente

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base em Miele e Zylbersztajn (2005).

Nota-se, a partir do quadro acima e de toda a teoria esmiuçada no capítulo 03, que a estrutura de governança esperada (diante de presença de altos níveis de especificidade de ativos, altos níveis de frequência das transações, e significativos níveis de incerteza) seria a integração vertical no escopo da transação em tela – integração vertical a montante, para as agências de turismo; e integração vertical a jusante, para os atrativos turísticos.

Porém, identificou-se nas pesquisas que, do ponto de vista efetivamente pragmático, as estruturas de coordenação e governança evidentes entre agências e atrativos turísticos em Bonito guardam algumas especificidades, que serão mais detidamente discutidas e trabalhadas no tópico que segue.

### **6.3. Coordenação e governança entre atrativos turísticos e agências de turismo**

Percebe-se que, a despeito do modelo teórico preconizar a integração vertical, as agências de turismo e atrativos turísticos apresentam formas híbridas de governança, calcadas

em acordo explícito entre ambos (*Voucher Único*) e em uma série de acordos tácitos e informais, que determinam, sobretudo: os prazos e demais características de pagamento dos atrativos por parte das agências; a qualidade sob a qual os serviços turísticos nos atrativos serão prestados; as comissões que serão repassadas às agências, pelos atrativos; dentre outros aspectos pontuais.

Desta feita, pode-se entender o *Voucher Único* como uma espécie de contrato, estabelecido de forma recorrente entre as partes (turistas, agências e atrativos turísticos), conforme há a comercialização e prestação de serviços turísticos, e que concorre, portanto, para a minimização de custos de transação entre os agentes em tela.

De forma complementar à garantia preconizada pelo *Voucher Único*, nota-se que o chamado ‘*Sistema Multipontos*’ perfaz um outro aspecto que resulta em flexibilização e maior garantia, por parte dos atrativos, de que eles receberão seus valores devidos pelas agências de turismo quando da prestação de serviços turísticos – o que denota, notadamente, o poder coordenador dos atrativos turísticos.

O Sistema Multipontos refere-se a um mecanismo, desenvolvido nos idos de 2011 por uma grande operadora de cartões de crédito, que permite às agências de turismo – quando da venda de determinado pacote turístico a algum turista – creditar montantes de recursos diretamente na conta bancária dos atrativos turísticos, conforme o montante de débitos das agências em relação a cada atrativo.

Até a implantação do Sistema Multipontos os repasses de recursos aos atrativos por parte das agências ocorriam normalmente em espécie, numa periodicidade semanal, e não raro eram alvo de atrasos, o que gerava um série de desconfortos e conflitos entre os agentes. Assim sendo, o sistema em tela contribuiu para a minimização destas problemáticas, facilitando até mesmo as transações entre atrativos e agências, minimizando, conseqüentemente, custos burocráticos e de transação.

Vale destacar que a evidência do Sistema Multipontos; bem como a premissa de definição dos preços dos passeios turísticos e de possíveis sanções à agências inadimplentes, revelam – conjuntamente – o poder das territorialidades dos proprietários de atrativos turísticos no âmbito do estabelecimento das características e dinâmicas sob as quais se desenrolarão as transações no sistema turístico de Bonito.

Uma vez indagados acerca do supracitado poder de coordenação dos atrativos turísticos, as agências de turismo e os representantes do ambiente institucional realçaram que

se trata de um aspecto considerado normal, uma vez que (à ótica destes agentes) os maiores investimentos para a operacionalização do turismo recaem nos proprietários de atrativos turísticos, que justificaria a importância destes agentes no âmbito da transação.

Aliás, esse aspecto relativo aos investimentos perfaz – especialmente à ótica dos proprietários de atrativos ouvidos nesta pesquisa – um aspecto que inibe a ampliação do número de atrativos turísticos em Bonito e região, muito embora este seja grande polo indutor do turismo no Mato Grosso do Sul e no Centro Oeste, como um todo. Considera-se que a contratação de estudos de impactos ambientais, construção de receptivo aos visitantes, admissão de pessoal capacitado para a recepção de turistas são aspectos que, não raro, perfazem custos proibitivos, o que – muitas vezes aliado à falta de interesse dos proprietários de potenciais atrativos em se inserir na dinâmica do turismo – concorrem para a relativa estagnação no que se refere à disponibilidade de atrativos aos visitantes.

Quando se analisa especificamente as relações de coordenação entre agências de viagem, nota-se que não há contratos ou acordos duradouros de parceria entre as mesmas, prevalecendo – em algumas situações – relações de cooperação informal esporádicas. Essas relações resumem-se, quando da impossibilidade de atendimento de determinado grupo de turistas por parte de uma agência, no encaminhamento deste mesmo grupo a outra agência.

Não obstante, percebeu-se – a partir dos relatos dos agentes pesquisados – a presença de conflitos entre agências de viagens em relação a hotéis que, contemporaneamente, passaram a exercer a função de agência de turismo, verticalizando este processo. Segundo as agências, os hotéis que praticam a referida verticalização apresentam maiores margens para a comercialização dos pacotes turísticos (uma vez que vendem os serviços de hospedagem e de agenciamento de turismo, mesmo que os preços deste último sejam tabelados).

A Secretaria de Turismo de Bonito, mediante manifestações do Conselho Municipal de Turismo acerca das supracitadas problemáticas, instituiu – via resolução municipal<sup>28</sup> – algumas obrigatoriedades para tentar barrar a verticalização da função de agenciamento de viagens por parte de hotéis. Dentre tais obrigações estão a necessidade de espaço físico específico para as funções de agência de turismo (independente das instalações dos hotéis); contratação de mão de obra específica para a agência de turismo; necessidade de todos os

---

<sup>28</sup> Portaria SECTUR 001/2009, de 30 de janeiro de 2009 – Dispõe sobre o cadastramento e a comercialização dos atrativos, Gruta do Lago Azul e Balneário Municipal pelas agências de turismo, operadoras e similares, e dá outras providências.



registros junto às autoridades competentes; dentre outros aspectos pontuais, que não acabaram inibindo a referida dinâmica.

No que concerne às relações de coordenação entre atrativos turísticos, também não há a presença de contratos ou acordos de cooperação de nenhuma ordem entre os mesmos. De forma bastante surpreendente, detectou-se a presença de conflitos entre alguns atrativos, não raro por conta das políticas de preços praticadas e das estratégias de marketing individuais adotadas no seio da comercialização de seus serviços turísticos.

Ademais, para além dos atrativos turísticos e agências de turismo, nota-se a presença de dois outros importantes agentes no âmbito da configuração do sistema turístico de Bonito: os hotéis propriamente ditos; e os guias de turismo. Estes últimos perfazem um grupo bastante significativo, já que a grande maioria dos atrativos turísticos de Bonito necessita da presença do guia de turismo para a execução da prática turística em si mesma.

Além das questões acima pontuadas, percebe-se – pelo modelo teórico proposto – que o ambiente institucional e organizacional local/regional exerce sobremaneira influência nas especificidades sob as quais os agentes estabelecerão suas relações de coordenação e governança. Dada esta importância, no tópico que segue se debruça um pouco mais detidamente nesta questão específica.

### **6.3.1. Ambiente institucional e organizacional local e regional**

Nota-se que as transações entre agências de turismo e atrativos turísticos apresentam formas híbridas de governança sobretudo devido às dinâmicas sob as quais foi operada a territorialização da atividade turística em Bonito; bem como por conta da minimização de incerteza e conseqüente dinamicidade que a atuação das instituições e organizações locais confere às interações estabelecidas pelos agentes componentes do sistema turístico em tela.

Em síntese, a instituição que ordena o sistema turístico de Bonito – numa perspectiva um pouco mais macroanalítica – é a Fundação de Turismo do Mato Grosso do Sul (FUNDTUR/MS), que através de sua política de regionalização do turismo, estabelece a região de Bonito e Serra da Bodoquena como um dos territórios prioritários no âmbito do

desenvolvimento do turismo Estadual. Desta feita, são elaboradas políticas públicas para o fomento da atividade turística na região em tela – dentre as quais se destacam programas de sinalização turística, asfaltamento de estradas e construção de infraestrutura de acesso à região, dentre outros programas mais específicos.

A instituição de ordena o turismo em Bonito – numa perspectiva mais microanalítica – é a Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio de Bonito (SECTUR), que define políticas e programas municipais em prol da atividade turística bonitense. Ademais, cabe à SECTUR legislar, como instituição ordenadora da atividade turística municipal, sobre todos os agentes componentes do sistema turístico em análise.

Não obstante, a SECTUR via de regra toma decisões sob a batuta do consenso estabelecido pelo Conselho Municipal de Bonito (COMTUR), que apresenta caráter consultivo e – dentre outros aspectos – sugere prioridades no âmbito dos investimentos dos recursos municipais para o turismo; e fiscaliza os prestadores de serviços registrados e atuantes no seio do sistema turístico de Bonito.

Deve-se destacar que o respeito, por parte da SECTUR, aos consensos e sugestões preconizadas pelo COMTUR surgiu de um paulatino processo de diálogo e cooperações informais entre os próprios agentes componentes do sistema turístico local. Não há, segundo os próprios atores investigados nesta pesquisa, nenhum acordo ou resolução explícita que obrigue a SECTUR a tomar decisões a partir do consenso do COMTUR.

O COMTUR reúne-se periodicamente (a partir de determinadas pautas sugeridas pelos próprios agentes que dele fazem parte), sob a presidência do Secretário de Turismo, Indústria e Comércio de Bonito. Os agentes que tem assento no COMTUR<sup>29</sup> são os seguintes:

- Associação Bonitense de Hotelaria – ABH
- Associação dos Atrativos Turísticos de Bonito e Região – ATRATUR
- Associação Bonitense de Agências de Turismo – ABAETUR
- Associação dos Guias de Turismo de Bonito – AGTB
- Associação Comercial e Empresarial de Bonito – ACEB

---

<sup>29</sup> A atuação dos agentes que compõem o COMTUR, por conta de foco e escopo, não perfaz objeto deste trabalho. Para os leitores interessados, podem-se obter algumas informações em Almeida (2010).

- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL
- Sindicato Rural de Bonito
- Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio
- Instituto do Patrimônio Histórico e Arquitetônico Nacional – IPHAN
- Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio de Bonito - SECTUR

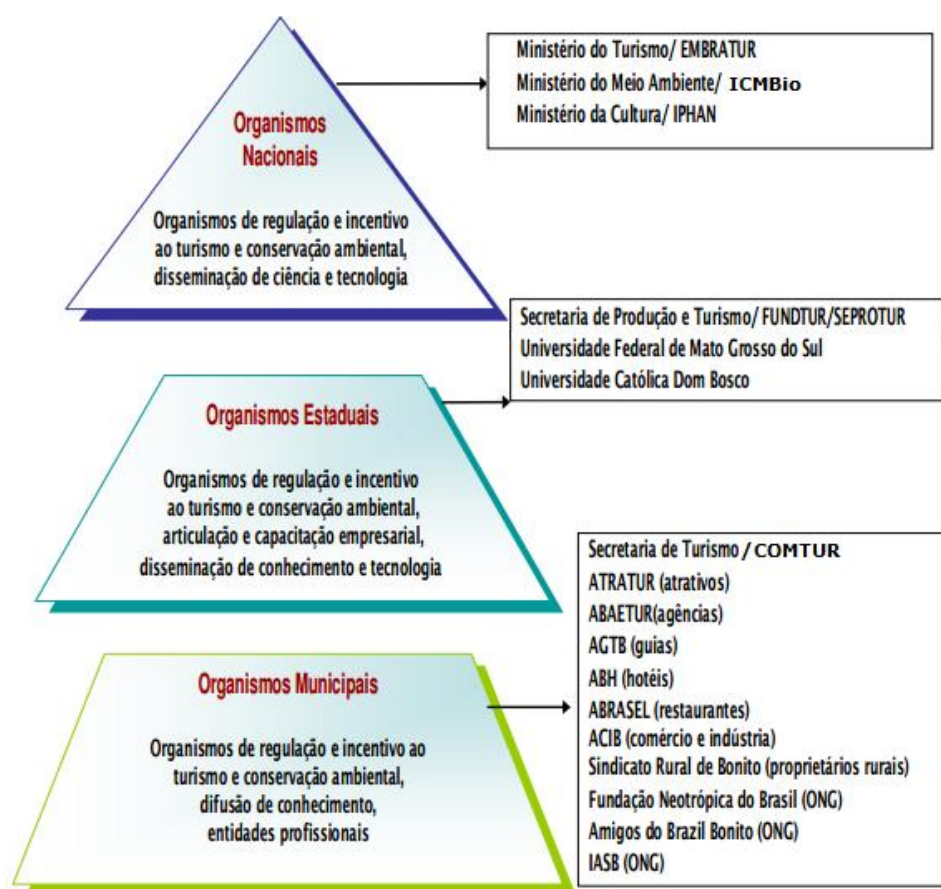
Vale ponderar que os supracitados agentes atuam, no âmbito do COMTUR, defendendo os interesses de seu segmento específico, dinâmica esta que concorre para a troca de informações, minimização de incertezas e consequentes conflitos entre os atores atuantes no sistema turístico de Bonito – muito embora, na prática, algumas situações de incerteza e potenciais conflitos ainda prevaleçam, conforme se constatou nas análises acima pontuadas.

Ademais, deve-se destacar que algumas instituições não governamentais também atuam no seio do sistema turístico de Bonito, defendendo interesses e desenvolvendo programas de caráter social e ecológico (muito embora não tenham assento específico no COMTUR). Dentre estas organizações, pode-se destacar: a Fundação Neotrópica do Brasil; o Instituto das Águas da Serra da Bodoquena (IASB); o Amigos do Brazil Bonito; dentre outras que direta ou indiretamente interessam-se por temáticas correlatas à questão do turismo bonitense.

Por fim – e não menos importante – as instituições de ensino inserem-se ativamente no aspecto organizacional local, mediante a atuação na formação de recursos humanos capacitados para a atuação no âmbito do sistema turístico de Bonito. Dentre estas instituições de ensino estão a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e a Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), com cursos de administração, turismo e ciências biológicas (cujos profissionais mais ativamente inserem-se no escopo do turismo); além de um Programa de Mestrado em Administração, com docentes e pesquisadores voltados à temática do turismo regional/local.

A figura abaixo ilustra, de forma bastante resumida, os agentes que compõem as várias instâncias do ambiente institucional e organizacional de Bonito/MS

**Figura 12:** Instituições e organizações que compõem o sistema turístico de Bonito/MS



**Fonte:** Adaptado de Silva (2007).

Portanto, a partir das informações acima pontuadas, denota-se que o ambiente institucional/organizacional diretamente relacionado ao sistema turístico de Bonito é deveras múltiplo, o que concorre para a existência de representatividades (e a consequente possibilidade de negociação e planejamento) dos interesses dos principais agentes desse sistema turístico em tela, o que melhora os níveis de coordenação destes atores e – consequentemente – aumenta a eficiência do sistema produtivo, como um todo.

#### **6.4. A importância do território no contexto do sistema produtivo do turismo em Bonito/MS**

Uma das questões seminais propostas neste trabalho é a incorporação da variável território como aspecto complementar à ECT e – por conseguinte – determinante nos níveis de coordenação e governança entre agentes econômicos no seio de sistemas de produção.

No caso do sistema turístico de Bonito – segundo relato dos agentes investigados – o fato de ambos atuarem no mesmo território, participarem de reuniões na sua organização representativa e no próprio Conselho Municipal de Turismo, além de – em algumas situações – possuírem relações de vizinhança e de amizade são aspectos que, conjuntamente, revelam a importância da variável território (especialmente em sua perspectiva simbólica) para a eficiência e profundidade das relações nutridas entre os atores do sistema em questão.

Deve-se rememorar que, no caso específico da transação entre agências de turismo e atrativos turísticos, boa parte dos aspectos que coordenam a interação entre ambos são determinados informalmente – tais como a qualidade e dinâmicas sob a qual o turismo de fato se operará nos atrativos (só para citar um exemplo factível, dentre os muitos expostos nos tópicos anteriores). Portanto, percebe-se a imprescindibilidade da variável território no seio da análise da interação entre agentes econômicos no seio dos sistemas de produção.

Vale registrar que, caso os aspectos territoriais, afetivos e simbólicos não existissem no seio da interação entre agências de turismo e atrativos turísticos em Bonito/MS, seriam altas as propensões de que os agentes estabelecessem contratos formais entre e/ou rumassem numa tentativa de integração vertical da transação, o que aumentaria os custos de transação no seio do sistema e minaria a sua eficiência, conseqüentemente.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do instrumental analítico proposto no presente trabalho, verifica-se que a transação entre atrativos turísticos e agências de viagens no sistema turístico do município de Bonito caracteriza-se por altos níveis de especificidade de ativos; bem como por significativos níveis de incerteza por parte das agências de viagens, principalmente por conta da indefinição quanto aos preços que serão praticados pelos atrativos turísticos no ano subsequente.

Na prática, nota-se a prevalência de formas híbridas de governança da transação entre agências de viagens e atrativos turísticos, tipificadas por contratos tácitos entre ambos os agentes; bem como por um único contrato de garantias explícito (*Voucher Único*), que outorga o direito de recebimento por parte dos atrativos turísticos; e a garantia – por parte das agências – de que o atrativo prestará todos os serviços contratados.

Nota-se que os comportamentos oportunistas e a assimetria informacional por parte de ambos os agentes da transação em análise são inibidos por conta da existência de um ambiente institucional e organizacional legal (que define normas básicas de ordenamento da atividade turística local); bem como pelo próprio sistema do *Voucher Único*, que notadamente estabelece um mínimo de garantias para que a transação ocorra sob um determinado parâmetro. Unilateralmente, nota-se que o significativo papel coordenador exercido pelos atrativos turísticos inibe possíveis comportamentos oportunistas das agências de viagens.

Não obstante, no escopo da forma híbrida evidente na transação em tela, preceitua-se que a elaboração de contratos de garantias de longo prazo, estipulando critérios para a definição dos preços por parte dos atrativos; possíveis sanções em caso de comportamento oportunístico; além de atributos mínimos de qualidade do serviço prestado pelos atrativos representaria um aspecto que – somado à sistemática do *Voucher Único* – melhoraria as

dinâmicas de coordenação entre ambos os agentes, refletindo na conseqüente melhoria da capacidade de planejamento de ambos e do próprio sistema turístico local.

Vale registrar, por fim, que as análises acima não pretendem ser conclusivas. Dada a contemporaneidade na utilização da Economia dos Custos de Transação como referencial metodológico para a investigação de sistemas turísticos, maiores estudos nessa mesma direção são necessários, incorporando outras transações características dos sistemas turísticos.

Ademais, o aspecto comportamental dos agentes; bem como a estratégia dos atores componentes do sistema turístico de Bonito perfazem interessantes temáticas de pesquisa, que podem ser planejadas sob a batuta da Nova Economia Institucional – valendo-se para tanto da própria Teoria do Agente Principal e da Visão Baseada em Recursos.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, N.P. Segmentação do turismo no pantanal sul-mato-grossense. 2002. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local)**. Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Campo Grande/MS: UCDB, 2002. 143p.

ALMEIDA, N.P. Atuação dos Operadores de Turismo no Processo de Turistificação de Bonito-MS. 2010. **Tese (Doutorado em Geografia)**. Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências e Ciências Exatas (IGCE/UNESP). Rio Claro/SP: UNESP, 2010. 202p.

ANDERECK, K.L. Territorial Functioning in a Tourism Setting. **Annals of Tourism Research**, vol. 24, nº. 03, p. 706-720, 1997.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, vol. 54, nº. 01, p. 42-58, 1990.

ANDRADE, M.C. Territorialidades, desterritorialidades, novas territorialidades: os limites do poder nacional e o poder local. *In*: SANTOS, M.; SOUZA, M.A.A. e SILVEIRA, M.L. (Orgs). **Território: globalização e fragmentação**. São Paulo: Hucitec-ANPUR, 1998.

ARROW, K.J. The Organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. *In*: **The Analysis and evaluation of public expenditure**. Cambridge: Harvard University Press, 1969.

AZEVEDO, P.F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, vol. 47, nº. 01, p. 33-52, 2000.

BAGGIO, R.; SCOTT, N.; COOPER, C. Improving tourism destination governance: a complexity science approach. **Tourism Review**, vol. 65, nº. 04, p.51-60, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Taxas de câmbio**. 2011. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 29 de março de 2013.

BARBOSA, M.A.C.; ZAMBONI, R.A. **Formação de um Cluster em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito - MS**. Brasília/DF: IPEA/CEPAL, 2000. 47p.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.



BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, vol. 17, nº. 01, p. 99-120, 1991.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **The Journal of Law and Economics**, vol. 25, p. 27-48, April/1982.

BATALHA, M.O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2007. 800p.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 10ª edição. São Paulo/SP: Ed. SENAC, 2003.

BENI, M.C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 2ª. Edição. São Paulo: Ed. Aleph, 2004. 208p.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFFER, S. **A economia da estratégia**. São Paulo/SP: Bookman, 2006.

BOULLON, R. C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru/SP: Edusc, 2002.

BRASIL. Decreto nº. 84.934, de 21 de julho de 1980. Dispõe sobre as atividades e serviços das Agências de Turismo, regulamenta o seu registro e funcionamento e dá outras providências. **Diário Oficial da União (DOU)**, Brasília, DF, 21 de jul. 1980. Seção 01, p. 15.195.

BRASIL. Lei nº. 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº. 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº. 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº. 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União (DOU)**, Brasília, DF, 17 de set. 2008, Seção 01, p. 01.

BUCKLEY, P.J. Tourism: an economic transactions analysis. **Tourism Management**, vol. 08, nº. 03, p. 190-194, 1987.

CALEMAN, S.M.Q. Falhas de Coordenação em Sistemas Agroindustriais Complexos: uma aplicação na agroindústria da carne bovina. 2010. **Tese (Doutorado em Administração)**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). São Paulo/SP: FEA/USP, 2010. 200p.

CARNER, F. **Encadenamientos generados por el sector turismo**. México/D.F: CEPAL, 2001. 18p.

CASTRO, C. A natureza turística no Rio de Janeiro. *In*: BANDUCCI JR., A.; BARRETO, M. (Orgs). **Turismo e identidade local: uma visão antropológica**. Campinas, SP: Papirus, 2001.

CLARO, D.P. Managing trust in supply chains: identifying mechanisms to achieve performance. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. (Orgs). **Advances in supply chain analysis in agri-food systems**. São Paulo: Ed. Singular, 2009, p. 31-51.

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica**, vol. 04, nº 16, p. 386-405, november/1937.

COOPER, C. P.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Tourism: principles and practice**. Harlow: Pearson/Prentice Hall, 2005.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª edição. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R. **A concept of Agribusiness**. Boston/MA: Harvard University Press, 1957.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, vol. 45, nº. 02, p.74-89, 2005.

DUARTE, J.C.S. Territórios de identidade e multiterritorialidade, paradigmas para a formulação de uma nova regionalização da Bahia. *In: V ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA*, Salvador, 2009. **Anais**. Salvador: UFBA, 2009.

FAPEC/FCR/SEBRAE. **Proposta de elaboração de estudo da cadeia produtiva do turismo em Mato Grosso do Sul**: relatório final. Campo Grande/MS: FAPEC/FCR/SEBRAE, 2006. 124 p.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, vol. 06, nº. 03, p. 147-161, 1999.

FAULKNER, B.; RUSSELL, R. Chaos and complexity in tourism: in search of a new perspective. **Pacific Tourism Review**, vol. 01, p. 93-102, 1997.

FERNANDES, B.M. Movimentos socioterritoriais e movimentos socioespaciais: contribuição teórica para uma leitura geográfica dos movimentos sociais. **Revista Nera**, Presidente Prudente, nº. 06, p.14-34, 2005.

FGV, EMBRATUR e MTUR. **Pesquisa do impacto econômico dos eventos internacionais realizados no Brasil 2007/2008**. Brasília: MTUR, 2009.106p.

GOLDBERG, R. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies**. Boston/MA: Harvard University Press, 1968.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structures: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, vol. 91, nº. 03, p. 481-510, 1985.

HAESBAERT, R. Da desterritorialização à multiterritorialidade. *In: X ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA*, São Paulo, 2005. **Anais**. São Paulo: USP, 2005.

HAESBAERT, R. Le mythe de la déterritorialisation. **Géographie et Cultures**, Paris, vol. 40, p. 53-75, 2001.

HAESBART, R. **O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" a multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HAESBART, R. Território e Multiterritorialidade: um debate. **GEOgraphia**, ano IX, nº.17, p. 19-46, 2007.

IBGE. **Estados – Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat>. Acesso em 01 de abril de 2013.

INGRAM, H.; GRIEVE, D. Exploring the nature and effects of perception and image in hospitality and tourism. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, vol. 05, nº. 01, p. 07-13, 2013.

KAUKAL, M.; HÖPKEN, W.; WERTHNER, H. An Approach to Enable Interoperability in Electronic Tourism Markets. **Proceedings of the 8th European Conference on Information System (ECIS 2000)**, p. 1104–1111, 2000.

KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: Chicago University Press, 1921. 381p.

LANE, H.E. Innkeeping: a New Role for the Airlines. **Columbia Journal of World Business**, vol. 07, nº. 04, p. 01-41, 1972.

LEFEBVRE, H. **La production de l'espace**. Paris: Anthropos, 1986.

MACHADO, E.L. O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos. **Tese (Doutorado em Economia)**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). São Paulo/SP: FEA/USP, 2002. 196p.

MARIANI, M. A. P. Geografia e Turismo no Paraíso das Águas: o caso de Bonito. 2001. **Tese (Doutorado em Geografia Humana)** – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2001.

MARIANI, M.; SORIO, A. A produção de carne ovina em Mato Grosso do Sul e as potencialidades para o turismo e a gastronomia. *In*: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. **Anais**. Rio Branco/AC: UFAC, 2008, 17 p.

MARIANI, M.A.P. **Turismo e meio ambiente no paraíso das águas**. Campo Grande: Ed. UCDB, 2003. 63p.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MÉNARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, vol. 152, nº. 01, p. 154-183, 1996.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, vol. 160, nº. 03, p. 345-376, 2004.

MIELE, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na serra Gaúcha. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, São Paulo/SP, vol. 40, nº. 04, p. 330-341, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Anuário Estatístico de Turismo – 2012**. Brasília: MTUR, 2012. 226p.

MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Estatísticas Básicas de Turismo – Brasil**. Brasília: MTUR, 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Hábitos de Consumo do Turismo Brasileiro**. Brasília/DF: MTUR, 2009. 76p.

MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Hábitos de consumo do turismo do brasileiro**. Brasília/DF: MTUR, 2009. 76p.

MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Plano Nacional de Turismo 2007/2010: uma viagem de inclusão**. Brasília/DF: MTUR, 2007. 88p.

MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Receita Cambial de Turismo**. 2011. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>. Acesso em 29 de março de 2013.

MIZUMOTO, F.M., ZYLBERSZTAJN, D. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, vol. 08, nº. 02, p. 147-159, 2006.

MOINE, A. Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. **L'Espace Géographique**, vol. 35, p. 115-132, 2006.

MORVAN, Y. Filière de production, in fondaments d'économie industrielle. **Economica**, p. 199-231, 1985.

MULS, L.M. Desenvolvimento local, espaço e território: o conceito de capital social e a importância da formação de redes entre organismos e instituições locais. **Economia**, Brasília/DF, vol. 09, nº. 01, p.01-21, 2008.

NORTH, D. C. Institutions. **The journal of economic perspectives**, vol. 05, nº 01, p. 97-112, 1991.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

OSTROM, E. Collective action and the evolution of social norms. **The journal of economic perspective**, vol. 14, nº. 03, p. 137-158, 2000.

PANOSSO NETO, A. **Filosofia do turismo: teoria e epistemologia**. São Paulo: Ed. Aleph, 2005.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

POHLMANN, M.C.; AGUIAR, A.B.; BERTOLUCCI, A.; MARTINS, E. Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo/SP, vol. 15, p. 24-40, 2004.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

- RATZEL, F. **Géographie politique**. Paris: Editions Economica, 1988.
- REZENDE, C.L.; ZYLBERSZYAJN, D. Pacta Sunt Servanda versus The Social Role of Contracts: the case of Brazilian agriculture contracts. **Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR)**, vol. 50, nº. 02, p. 207-222, 2012.
- RUSCHMANN, D.V.M. **Turismo no Brasil: análise e tendências**. Barueri/SP: Ed. Manole, 2003.
- SACK, R. **Human Territoriality: its theory and history**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- SAES, M.S.M. Organizações e Instituições. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. (Orgs). **Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo/SP: Ed. Pioneira, 2000b, p. 165-186.
- SCOTT, N.; LAWS, E. Tourism crisis and disasters: enhancing understanding of system effects. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, vol. 19, nº. 02/03, p. 149-158, 2005.
- SECRETARIA DE TURISMO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BONITO/MS – SECTUR. **Dados relativos à visitação de atrativos turísticos em Bonito/MS**. Bonito/MS: SECTUR, 2012. 18p.
- SEPROTUR/MS. (2011) **Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS) – Serra da Bodoquena**. Campo Grande/MS: SEPROTUR - MS/MTUR, 2011. 497p.
- SEPROTUR/MS. (2012) **Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR Nacional no Estado de Mato Grosso do Sul – Diagnóstico – Produto 2**. Campo Grande/MS: SEPROTUR - MS/MTUR, 2012. 276p.
- SHELMAN, M.L. The Agribusiness System Approach: Cases and Concepts. **Proceedings of the International Agribusiness Management Association Inaugural Symposium**. Boston/MA, p.47-51, 1991.
- SILVA, C.L.; SAES, M.S.M. A negociação da quase-renda entre produtor e agroindústria: uma discussão teórica e aplicada na avicultura de corte paranaense. **Informe Gepec**, vol. 11, nº 01, p.01-11, 2007.
- SILVA, M.D. Governança territorial no Arranjo Produtivo Local de Turismo de Bonito/Serra da Bodoquena e o Desenvolvimento Local. 2007. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local)**. Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Campo Grande/MS: UCDB, 2007. 112p.
- SILVA, J.C. O conceito de Território na Geografia e a Territorialidade da Prostituição. *In*: RIBEIRO, M.A. (Org). **Território e Prostituição na Metrópole Carioca**. Rio de Janeiro: Ecomuseu Fluminense, 2002.
- SIMON, H. A. Administrative Behaviour. **Australian Journal of Public Administration**, vol. 09, nº. 01, p. 241-245, March/1950.
- SINCLAIR, M.T.; STABLER, M. **The economics of tourism**. London/UK: Routledge, 1997.

- SMITH, A. **The Theory of Moral Sentiments**. 6th edition. London: A. Millar, 1790. 315p.
- SOUZA, M.L. “Território” da divergência (e da confusão): em torno das imprecisas fronteiras de um conceito fundamental. *In*: SAQUET, M.A.; SPOSITO, E.S. (Orgs). **Territórios e territorialidades**: teorias, processos e conflitos. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- SPOSITO, E.S. Sobre o conceito de território: um exercício metodológico para a leitura da formação territorial do sudoeste do Paraná. *In*: RIBAS, A.D.; SPOSITO, E.S.; SAQUET, M.A. **Território e Desenvolvimento**: diferentes abordagens. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004.
- THEOBALD, W.F. **Global Tourism: The Next Decade**. Oxford/UK: Butterworth-Heinemann, 1994. 406p.
- THOMAZ, R.C.C.; MARIANI, M.A.P.; MORETTI, E.C. (Orgs). **O turismo e as territorialidades do campo e da cidade**. Campo Grande/MS: Editora UFMS, 2012. 230p.
- TIAN-COLE, S.; CROMPTION, J. A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection. **Leisure Studies**, vol. 22, n.º. 01, p. 65-80, 2003.
- TOMELIN, C.A. Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina. **Tese (Doutorado em Administração e Turismo)**. Biguaçu/SC: UNIVALI, 2011. 209p.
- TOMELIN, C.A. Marketing de relacionamento: força competitiva para agências de viagem. *In*: PHILIPPI JR., A.; RUSCHMANN, D.V.M. (Orgs). **Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo**. Barueri/SP: Ed. Manole, 2010, p. 477-497.
- TREMBLAY, P. The economic organization of tourism. **Annals of Tourism Research**, vol. 25, n.º. 04, p. 837-859, 1998.
- URRY, J. **O olhar do turista**: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. 3ª ed. São Paulo/SP: SESC/Studio Nobel, 2001.
- VALVERDE, R.R.H.F. Transformação no conceito de território: competição e mobilidade na cidade. **GEOUSP - Espaço e Tempo**, São Paulo, n.º. 15, p. 119-126, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- VIEIRA, J.F.L. Voucher Único: um modelo de gestão da atividade turística em Bonito/MS. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local)**. Campo Grande/MS: UCDB, 2003. 138p.
- VILPOUX, O.F.; OLIVEIRA, E.J. Instituições informais e governanças em arranjos produtivos locais. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro/RJ, vol. 14, n.º. 01, p. 85-111, 2010.
- WALRAS, L. **Elements of pure economics**: or, the theory of social wealth. London/UK: Allen & Unwin, 1954. 620p.

- WATANABE, K.; ZYLBERSZTAJN, D. Building Supply Systems from Scratch: the case of the Castor Bean of Biodiesel Chain in Minas Gerais, Brazil. **International Journal on Food System Dynamics**, vol. 03, n°. 02, p. 185-198, 2012.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York/NY: The Free Press, 1985. 450p.
- WILLIAMSON, O. **The Mechanisms of Governance**. Oxford/UK: Oxford University Press, 1996. 429p.
- WILLIAMSON, O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, vol. 38, p. 595-613, September/2000.
- WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, vol. 02, n°. 01, p. 107-156, 1993.
- WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, vol. 22, n°. 02, p. 233-261, 1979.
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL – WTCC. **Travel & Tourism: economic impact 2012 – World**. London/UK: WTCC, 2012a.
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL – WTCC. **Travel & Tourism: economic impact 2012 – Brazil**. London/UK: WTCC, 2012b.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento de Método**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.
- ZHANG, X.; SONG, H.; HUANG, G. Tourism Supply Chain Management: a new research agenda. **Tourism Management**, vol. 30, n°. 03, p. 345-358, 2009.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. (Orgs). **Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo/SP: Ed. Pioneira, 2000a, p. 01-21.
- ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. (Orgs). **Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo/SP: Ed. Pioneira, 2000b, p. 23-38.
- ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. **Tese (Livre-Docência)**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). São Paulo/SP: FEA/USP, 1995. 237p.

## **APÊNDICES**





---

**Apêndice 01:** Roteiro para a coleta de dados – Agências/Operadoras

Instrumento de coleta de dados para a realização de pesquisa intitulada ‘*O sistema turístico em Mato Grosso do Sul: Estrutura, Coordenação e Indicadores de Competitividade, sob a égide da Economia dos Custos de Transação (ECT)*’, sob a responsabilidade do mestrando **Dyego de Oliveira Arruda** e do **Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani** (CCHS/UFMS).

A pesquisa tem caráter essencialmente científico, prezando pela confidencialidade dos agentes ouvidos.

1) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

2) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Área de Atuação:    ( ) Agência de Turismo  
                          ( ) Agência de Viagens  
                          ( ) Operadora de Turismo  
                          ( ) Outros: \_\_\_\_\_

Número de Funcionários: \_\_\_\_\_

Quantos pacotes vende, em média, por ano: \_\_\_\_\_

3) CARACTERIZAÇÃO DA TRANSAÇÃO

3.1) Especificação da transação em análise:

- ( ) Faz somente a intermediação do produto turístico – (operadoras/’processamento’)
- ( ) Tem contato com o consumidor final – (agências/’varejo’)

**3.2) Quem são seus principais clientes:**

- ( ) Outras organizações. Quais: \_\_\_\_\_
- ( ) Clientes Nacionais. Quantos (em % do total): \_\_\_\_\_
- ( ) Clientes Internacionais. Quantos (em % do total): \_\_\_\_\_

**3.3) Quais são os principais destinos comercializados pela empresa:**

- ( ) Regionais/Locais. Quais: \_\_\_\_\_
- ( ) Nacionais. Quais: \_\_\_\_\_
- ( ) Internacionais. Quais: \_\_\_\_\_

**3.4) Em qual tipo de segmento turístico a organização predominantemente atua:**

- ( ) Turismo de eventos/negócios
- ( ) Ecoturismo/Turismo de aventura
- ( ) Turismo de pesca
- ( ) Turismo de sol/praias
- ( ) Outros. Qual: \_\_\_\_\_

**3.5) Como são definidos os preços dos pacotes turísticos?**

- ( ) Custos das operadoras
- ( ) Custos das agências
- ( ) Governo
- ( ) Mercado
- ( ) COMTUR
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**3.6) Identificação do agente de coordenação. Sugere-se a seguinte pergunta: Quem define o preço dos pacotes turísticos?**

- ( ) Operadoras
- ( ) COMTUR e/ou Outro Conselho consultivo/normativo do turismo
- ( ) A própria organização, com base nos seus custos de produção/estratégias
- ( ) Hotéis, Setor de transporte e etc. Especificar qual predominante:  
\_\_\_\_\_
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**3.7) Quem define outros critérios para a transação (qualidade, prazos, segurança e etc.):**

- ( ) Operadoras
- ( ) COMTUR e/ou Outro Conselho consultivo/normativo do turismo
- ( ) A própria organização
- ( ) Hotéis, Setor de transporte e etc. Especificar qual predominante:  
\_\_\_\_\_
- ( ) Clientes
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**3.8) Grau de importância de ativos específicos na transação:**

<b>Tipo de Especificidade</b>	<b>S (sim) ou N (não)</b>	<b>+ (intenso) – (pouco int.)</b>
a) Especificidade de Lugar		
b) Especificidade de Ativos Físicos / Tecnológicos		
c) Especificidade de Humanos		
d) Especificidade Temporal		
e) Especificidade de Marca		
f) Especificidade de Ativo Dedicado		
g) Especificidade territorial/espacial		

Questões Norteadoras para a obtenção da resposta:

- Especificidade de lugar:* A proximidade da agência/operadora em relação aos destinos turísticos é um fator importante?
- Especificidade de ativos físicos:* Existe alguma particularidade no processo de produção da empresa – em termos tecnológicos?
- Especificidade de ativo humano:* A especialização dos funcionários é um aspecto importante na atuação da empresa?
- Especificidade temporal:* Quão importante é o fator tempo – agilidade e rapidez na negociação dos produtos turísticos?
- Especificidade de marca:* A marca do produto turístico comercializado é importante?
- Especificidade de ativo dedicado:* Quão intensa é a relação da organização com os fornecedores (operadoras; hotéis, bares e etc. – no caso das operadoras). Existe uma dependência em relação a esses agentes?
- Especificidade territorial:* Quão importantes são os aspectos culturais e espaciais (recursos naturais) do local que receberá o turista?

**3.9) Qual a frequência do relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores de insumos (operadoras; hotéis, setor de transporte e etc.)?**

- ( ) Transações realizadas apenas uma vez  
 ( ) Transações ocasionais  
 ( ) Transações recorrentes

**3.10) Como se dá essa relação entre a empresa e os seus fornecedores de insumos (operadoras; hotéis, setor de transporte e etc.)?**

- ( ) Contratos  
 ( ) Relações informais  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**3.11) Existe algum tipo de incerteza em relação ao comportamento dos fornecedores de insumo (operadoras; hotéis, setor de transporte e etc.)?**

- ( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

3.12) **Como se dá o relacionamento da empresa com outras empresas do mesmo setor** (com outras operadoras, no caso de operadoras; ou com outras agências)?

- ( ) Contratos  
 ( ) Relações informais  
 ( ) Reuniões do COMTUR ou outras instâncias representativas  
 ( ) Outras: \_\_\_\_\_

3.13) **Quais dos aspectos abaixo relacionados influenciam na escolha do cliente em relação ao produto turístico comercializado pela empresa?** Sendo: 1 (pouca influência) e 3 (muita influência).

Atributos	Grau de importância	Sem influência
Preço do produto	1( ) 2( ) 3( )	( )
Qualidade do produto	1( ) 2( ) 3( )	( )
Prazo de pagamento	1( ) 2( ) 3( )	( )
Proximidade da empresa em relação ao cliente	1( ) 2( ) 3( )	( )
Qualidade dos parceiros (operadora)	1( ) 2( ) 3( )	( )
Sazonalidade	1( ) 2( ) 3( )	( )
Câmbio	1( ) 2( ) 3( )	( )
Outros:	1( ) 2( ) 3( )	( )

3.14) **Existe algum tipo de classificação formal do produto por atributo de qualidade** (certificados ISO e etc.)?

- ( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

#### 4) CONFORMIDADE COM O AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL/INFORMAL

4.1) **De que forma se dá relacionamento da empresa com os órgãos representativos da atividade turística** (Tais como FUNDTUR, MTur, Secretarias de Turismo, IBAMA e etc)?

- ( ) Reuniões  
 ( ) COMTUR  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

4.2) **Quem é o responsável pelas ações?**

- ( ) Operadoras  
 ( ) Agências  
 ( ) Governo  
 ( ) COMTUR  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_

4.3) **Existe algum tipo de conflito entre a empresa e outras organizações?**

- ( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

4.4) **Existe alguma regra informal que determine a atuação da empresa?**

- ( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_  
( ) Não

4.5) **As leis/normas/decretos que regulamentam a atuação da empresa são eficientes?**

- ( ) Sim  
( ) Não. Por que? \_\_\_\_\_

4.6) **A estrutura de gestão do turismo local/nacional é eficiente?**

- ( ) Sim  
( ) Não.

## 5) EXISTÊNCIA DE SUBSISTEMAS

5.1) **Existe algum tipo de agente irregular que opere no seu segmento** (agências e/ou operadoras irregulares)?

- ( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_  
( ) Não

5.2) *(Se 'Sim' anteriormente)* **Esses agentes são considerados concorrentes da sua empresa?**

- ( ) Sim  
( ) Não

5.2) **Existe algum tipo de agente irregular que opere no destino/segmento turístico onde a empresa atua** (tais como guias irregulares; taxis clandestinos e etc.)?

- ( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_  
( ) Não

## 6) ALGUMAS VARIÁVEIS RELATIVAS À COMPETIVIDADE DO TURISMO

6.1) **Como a empresa contribui para a divulgação do destino turístico que comercializa?**

- ( ) Site/Material de divulgação digital  
( ) Folder/Material impresso  
( ) Participação em eventos  
( ) Ação conjunta. Especificar: \_\_\_\_\_  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

6.2) **A empresa se utiliza de agentes locais dos destinos que comercializa como forma de agregar valor ao produto turístico** (através das manifestações culturais locais, só para citar um exemplo).

- ( ) Sim  
( ) Não

6.3) A empresa investe constantemente em capacitação de seus colaboradores?

( ) Sim

( ) Não

7) COMENTÁRIOS ADICIONAIS DO PESQUISADOR

---

---

---

---

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Declaro estar ciente do caráter científico da pesquisa e da respectiva responsabilidade dos pesquisadores quanto ao tratamento e condução das informações fornecidas.

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do Entrevistado)



---

**Apêndice 02:** Roteiro para coleta de dados – atrativos turísticos

Instrumento de coleta de dados para a realização de pesquisa intitulada ‘*O sistema turístico em Mato Grosso do Sul: Estrutura, Coordenação e Indicadores de Competitividade, sob a égide da Economia dos Custos de Transação (ECT)*’, sob a responsabilidade do mestrando **Dyego de Oliveira Arruda** e do **Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani** (CCHS/UFMS).

A pesquisa tem caráter essencialmente científico, prezando pela confidencialidade dos agentes ouvidos.

8) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição que Representa: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

9) CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

2.1) **Como os atrativos turísticos inserem-se na lógica do planejamento e gestão do sistema turístico de Bonito?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2.) **O Sr.(a), na condição de representante de atrativos turísticos, considera a lógica do sistema turístico de Bonito eficiente?** *(mesmo para o caso dos atrativos que estão fora de Bonito e são ‘gerenciados’ pelo sistema de Voucher Único)?*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3.) **Existe algum tipo de conflito entre os agentes que compõem o sistema turístico de Bonito** (tais como o próprio COMTUR ou entre associações)?

---

---

## 10) CARACTERIZAÇÃO DA TRANSAÇÃO ATRATIVOS/OUTROS AGENTES

3.1) **Como são definidos os preços das visitas aos atrativos turísticos?**

- Custos das operadoras
- Custos das agências
- Governo
- Mercado
- COMTUR
- Outros: \_\_\_\_\_

3.2) **Quem define os atributos de qualidade das visitas aos atrativos turísticos?** (*o COMTUR interfere em algo para além das questões referentes às normas ambientais?*)

- Operadoras
- COMTUR e/ou Outro Conselho consultivo/normativo do turismo
- A própria organização
- Hotéis, Setor de transporte e etc. Especificar qual predominante: \_\_\_\_\_
- Clientes
- Outros: \_\_\_\_\_

3.3) **Com que frequência os atrativos turísticos estabelecem relações comerciais com outros agentes do sistema turístico de Bonito:**

- a) Hotéis:     Transações pontuais     Ocasionais     Recorrentes     Não há
- b) Agências:  Transações pontuais     Ocasionais     Recorrentes     Não há
- c) Transporte:  Transações pontuais     Ocasionais     Recorrentes     Não há

3.4) **Há algum tipo de contrato entre os atrativos turísticos e os outros agentes do sistema turístico de Bonito** (agências, outros atrativos e etc.)?

---

---

3.5) **Há algum tipo de relação frequente (ou contrato) com outros agentes de FORA de Bonito** (tais como agências sediadas em outras localidades e etc.)?

---

---



3.6). **Como são definidas as ações de marketing dos atrativos turísticos (e, conseqüentemente, do destino turístico Bonito)? Há algum tipo de ação conjunta entre os agentes?**

---

---

3.7). **O Sr.(a) identifica algum tipo de comportamento oportunista por parte de algum agente que compõe o sistema turístico de Bonito?** (por ex.: alguma agência que deixa de repassar os recursos aos atrativos e/ou que privilegie algum atrativo em detrimento de outro).

---

---

3.8) **O fato de alguns atrativos componentes do sistema turístico de Bonito localizarem-se distantes do município (tais como os atrativos de Jardim e Bodoquena) não é um impeditivo para a maior visitação a esses atrativos?**

---

---

#### 11) POLÍTICA PÚBLICA

4.1) **O Sr. considera eficiente a política pública de turismo para a região de Bonito e Serra da Bodoquena?**

---

---

4.2.) **O Sr. acredita que a descentralização do planejamento do turismo (por exemplo, especificamente para os atrativos de Jardim ou Bodoquena) seria uma política inteligente?**

---

---

12) COMENTÁRIOS ADICIONAIS DO PESQUISADOR

---

---

---

---

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Declaro estar ciente do caráter científico da pesquisa e da respectiva responsabilidade dos pesquisadores quanto ao tratamento e condução das informações fornecidas.

---

(Assinatura do Entrevistado)



---

**Apêndice 03:** Roteiro para a coleta de dados – ambiente institucional e organizacional

Instrumento de coleta de dados para a realização de pesquisa intitulada ‘*O sistema turístico em Mato Grosso do Sul: Estrutura, Coordenação e Indicadores de Competitividade, sob a égide da Economia dos Custos de Transação (ECT)*’, sob a responsabilidade do mestrando **Dyego de Oliveira Arruda** e do **Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani** (CCHS/UFMS).

A pesquisa tem caráter essencialmente científico, prezando pela confidencialidade dos agentes ouvidos.

13) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição que Representa: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

14) QUESTÕES NORTEADORAS – PARA A ENTREVISTA (GRAVAÇÃO)

2.1) Como se dá a dinâmica de atuação da sua instituição/organização em relação à cadeia produtiva do turismo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2) Como se dá a relação da organização que você representa com as outras organizações da cadeia produtiva do turismo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3) A política pública de turismo é efetiva em relação à organização que você representa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2.4) Como a sua organização se insere no âmbito da elaboração de políticas públicas para o turismo?**

---

---

#### 15) INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

**3.1) Qual a capacidade de atuação da sua organização em relação á atividade turística local (por exemplo, quantos leitos de hotéis; capacidade de atendimento dos guias e etc.)?**

---

---

**3.2) Como que a organização que você representa planeja suas estratégias de marketing? Há alguma ação conjunta com outras organizações?**

Há ações de marketing. Quais: \_\_\_\_\_

Há ações coletivas de marketing. Quais: \_\_\_\_\_

Não há ações de marketing.

**3.3) A sua organização realiza algum tipo de pesquisa relacionada ao turismo – tais como pesquisa de demanda, oferta, capacidade de carga/atendimento e etc.)?**

---

---

**3.4) Como a população local se insere no âmbito das estratégias da organização que você representa?**

---

---

#### 16) COMENTÁRIOS ADICIONAIS DO PESQUISADOR

---

---

---

---

Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Declaro estar ciente do caráter científico da pesquisa e da respectiva responsabilidade dos pesquisadores quanto ao tratamento e condução das informações fornecidas.

\_\_\_\_\_

(Assinatura do Entrevistado)