



Dinâmicas do processo de governança e coordenação dos agentes que compõem um destino de turismo sustentável, no Centro-Oeste brasileiro

Dynamics of governance process and coordination of agents that compose a sustainable tourism destination in the Brazilian Midwest

*Milton Augusto Pasquotto Mariani, Dyego de Oliveira Arruda,
Maria Claudia Mancuelho Malta*

RESUMO

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 agentes envolvidos na operacionalização 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 na coordenação e governança entre agentes econômicos. Foram pesquisadas agências de turismo de Bonito; atrativos turísticos; guias de turismo; além de representantes do ambiente institucional local/regional. Notou-se, a partir da apuração dos resultados levantados com entrevistas e análise de conteúdo, que os agentes investigados estabelecem formas híbridas de governança, com um contrato explícito (Voucher Único), além de contratos tácitos embasados em relações de confiança e proximidade, que garantem todo o funcionamento e a eficiência do sistema turístico em questão. Sugere-se, à guisa de maiores conclusões, que outros sistemas turísticos, à luz do caso de Bonito, também poderiam estabelecer mecanismos de ordenamento e coordenação de suas respectivas atividades de turismo, contribuindo para a ampliação da eficiência e da perenidade desta importante atividade socioeconômica.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema Turístico; Economia dos Custos de Transação (ECT); Estruturas de Governança; Coordenação.

ABSTRACT

Tourism activity, to be planned and developed, requires the participation of a significant number of agents of the most varied economic sectors, which should coordinate themselves in a systemic way for the success of tourism products. Based on that premise, the present study has as main objective to analyze the dynamics of coordination and governance structures between agents involved in the operation of the tourism system of Bonito, in Mato Grosso do Sul/Brazil - one of the most relevant national and regional ecotourism destinations. In this work, we used the transaction as the unit of analysis, based on the theoretical framework of the Transaction Cost Economics (TCE), particularly regarding the importance of attributes of transactions, behavioral assumptions of agents and importance of institutional environment in the coordination and governance between economic agents. We surveyed, in Bonito city, tourism agencies; tourist attractions; tour guides; and representatives of local and regional institutional environment. We noted, from the results collected with interviews and content analysis, that agents investigated establish hybrid forms of governance, with an explicit contract (the named 'Single Voucher'), and tacit agreements grounded on trust and closeness of agents, that ensure the efficiency and all dynamics of the tourism system under analysis. It is suggested that other tourism systems, based in the case of Bonito city, could also establish mechanisms for planning and coordination of their respective tourism activities, contributing to the expansion of the efficiency and sustainability of this important socioeconomic activity.

KEYWORDS: Tourism System; Transaction Cost Economics (TCE); Governance Structures; Coordination.

Introdução

O turismo, contemporaneamente, representa uma atividade socioeconômica em franca expansão, principalmente por conta do desejo cada vez mais premente dos indivíduos de viajar e conhecer lugares distintos de seus locais de residência habitual. Esse desejo é latente, sobretudo, nos habitantes dos grandes centros urbanos, componentes dos estratos socioeconômicos mais elevados, que notadamente entendem a prática do turismo como uma forma de fuga da realidade das grandes cidades, e de todos os problemas a elas característicos – tais como a violência, poluição, dificuldades na mobilidade urbana e etc. (ARRUDA, OLIVEIRA; MARIANI, 2014).

O turismo é um segmento com importante impacto socioeconômico no mundo todo. Dados do *World Travel and Tourism Council* (WTCC, 2015a) dão conta de que o setor de viagens e turismo em 2014 contribuiu, direta e indiretamente, com 9,6% de todo o montante de Produto Interno Bruto (PIB) mundial, o que perfaz mais de sete trilhões de dólares em valores monetários. Além disso, neste mesmo ano, o segmento de viagens e turismo, de modo direto e indireto, foi o protagonista de aproximadamente

9% de todo o volume de trabalho e emprego registrado no mundo todo (WTTC, 2015a).

No Brasil, particularmente, a contribuição econômica direta e indireta do setor de viagens e turismo, no ano de 2014, foi de 9,5% de todo o PIB nacional, representando algo como R\$ 494 bilhões, a preços constantes. A geração de empregos diretos e indiretos nesse setor, ainda no mesmo período em tela, foi de aproximadamente 8,7% da quantidade global de emprego registrada no país.

A atividade turística, para que seja operacionalizada, não se fundamenta em um único segmento econômico, mas sim em um conjunto de setores produtivos, num caráter marcadamente sistêmico (BENI, 2003). Neste sentido, Tomelin (2011) lembra que o deslocamento dos indivíduos no âmbito da prática do turismo requer um conjunto de bens e serviços (e, por conseguinte, um conjunto de agentes econômicos) 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). No âmbito do turismo, o processo de coordenação da atividade turística nos mais variados destinos passa pelo contato permanente e sinérgico entre os seguintes atores socioeconômicos: 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; BUCKLEY, 1987). 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.

Vale ponderar que o turismo, na medida em que é empreendido, apresenta significativos impactos (tanto positivos quanto negativos) nos locais onde se desenvolve, o que gera a necessidade de se (re)pensar e planejar constantemente a atividade turística, com o propósito de que os agentes que a compõem atuem de modo coordenado e sinérgico e, preferencialmente, potencializem seus impactos positivos. Dentre esses impactos positivos da atividade turística, pode-se citar, sobretudo: a ampliação dos níveis de emprego e renda das localidades, o reconhecimento e valorização de culturas locais, além da possibilidade de ‘fuga’ da rotina por parte dos turistas. Não obstante, o turismo apresenta também reconhecidos impactos negativos, dos quais pode-se elencar, principalmente: a degradação e descaracterização dos locais onde a atividade turística é empreendida (especialmente quando se trata do turismo em áreas naturais), a perda de identidade da própria cultura dos territórios

turísticos, além da exclusão e ‘fuga’ das populações locais dos territórios turísticos por conta de um processo de aumento sistemático de preços e do custo de vida.

Nesse sentido, algumas organizações internacionais e nacionais de coordenação e regulação da atividade turística – dentre os quais a Organização Mundial do Turismo (OMT) e o próprio Ministério do Turismo do Brasil (MTUR) – empreendem, contemporaneamente, esforços no sentido de avaliar sistematicamente os impactos do turismo, promover a correta regulação e coordenação desta atividade, e, por fim, reconhecer os casos exitosos de organização da atividade turística, a fim de que estes exemplos sirvam como parâmetros (espécies de *benchmarking*¹) para que outros destinos turísticos eventualmente estruturem-se de modo correto e coordenado.

Um dos maiores reconhecimentos internacionais de destinos turísticos que estruturam suas atividades de modo correto e responsável é o chamado ‘*World Responsible Tourism Awards*’, criado em 2004 e organizado pelo Ministério do Turismo do Sultanato de Omã, sob a tutela dos principais organismos nacionais de regulação do turismo nos países. No ano de 2013, dentre mais de mil destinos turísticos inscritos no prêmio em questão, em sete categorias, o município de Bonito, no Mato Grosso do Sul/Brasil, foi eleito como o melhor destino para turismo responsável no mundo, principalmente por conta de sua sistemática para controle de visitantes nos vários atrativos existentes no território em questão (WRTA, 2014; BRASIL, 2014).

Bonito é um destino turístico caracterizado pela exuberância de seus recursos naturais – dentre os quais, rios cristalinos fartamente piscosos, além de grutas e cavernas com estalactites e estalagmites formadas a partir de processos naturais que levaram centenas de anos para ocorrer. Dentre as modalidades de turismo empreendidas em Bonito, destacam-se o turismo de aventura, o turismo de contemplação, além do turismo no espaço rural, que são, notadamente, modalidades que exigem um contato permanente do turista com o meio ambiente local.

Diante do possível impacto negativo decorrente da própria presença do turista no meio ambiente local, o município de Bonito – sob a tutela do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) – empreendeu o chamado ‘sistema de *Voucher Único*’, que controla permanentemente o quantitativo de turistas e a consequente capacidade de carga dos vários atrativos existentes na região de Bonito. A partir desse sistema, Bonito consegue coordenar os vários agentes que compõem o sistema turístico local e, por conseguinte, possibilita o desenvolvimento da atividade turística consubstanciada com a manutenção dos recursos naturais locais, fazendo com o que o turismo nessa região seja responsável e, portanto, sustentável.

Porém, quais as dinâmicas a partir das quais os agentes que compõem o sistema turístico de Bonito estabelecem relações de coordenação e governança entre si, de tal modo que a operacionalização da atividade turística local seja sinérgica e sustentável? Nota-se que esforços no sentido de lançar luz na supracitada problemática de pesquisa são importantes, na medida em que possibilitam com que outros destinos

turísticos, eventualmente, embasem-se no caso exitoso de Bonito, a fim de planejarem eficientemente seus respectivos territórios turísticos.

Assim sendo, o presente artigo tem como objetivo fundamental compreender as características do processo de coordenação e governança entre os agentes que compõem o sistema turístico de Bonito, esmiuçando as possíveis causas que explicam o êxito da atividade turística responsável no território em questão.

Em suma, o presente artigo está dividido em cinco partes, além desta introdução. Na primeira parte apresentam-se algumas pinceladas conceituais acerca das dinâmicas a partir das quais se originam estruturas de governança e processos de coordenação em sistemas de produção, no geral, e em sistemas turísticos, em particular. Na segunda parte descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados no âmbito do desenvolvimento deste trabalho. Na terceira parte elucidam-se as características do Sistema Turístico de Bonito/MS, além da complexidade no processo de interação entre os agentes que corporificam esse sistema de produção. Na quarta parte são descritas as estruturas de governança evidentes entre atores do sistema turístico em análise. Por fim, na quinta e última parte, são apresentadas as considerações finais deste trabalho, com a consequente indicação de caminhos a partir dos quais outros sistemas turísticos poderiam estabelecer processos de coordenação e governança entre seus atores constitutivos, tomando-se como base as dinâmicas evidenciadas e analisadas no território de Bonito.

O processo de coordenação e governança em sistemas turísticos: algumas notas conceituais

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 especializada em turismo.

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.

Quando se pensa no processo de coordenação entre agentes econômicos para que se obtenham determinados bens e serviços oriundos dos sistemas de produção, nota-se a necessidade de se estabelecer mecanismos para que esses agentes atuem de modo sinérgico; calcados nos mesmos propósitos. Williamson (1985 e 1996), neste íterim, ressalta a importância de se estabelecer estruturas de governança entre os agentes

componentes dos sistemas de produção, com o propósito de que eles atuem de modo coordenado. As estruturas de governança, em suma, induzem 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 – conforme o arcabouço teórico da chamada Economia dos Custos de Transação (ECT) – dependem basicamente de três aspectos básicos: a) dos pressupostos comportamentais inerentes aos agentes envolvidos numa determinada transação; b) dos atributos dessa transação e; c) do ambiente institucional que cerca a interação entre as organizações (WILLIAMSON, 1985 e 1996).

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. 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 moral² e seleção adversa³, que não raro incorrem na incorporação de quase-rendas⁴ por parte de um único agente envolvido na transação (PINDYCK; RUBINFELD, 2005).

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.

Os atributos da transação, por seu turno, 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 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 tencionar 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, 2000; POHLMANN *et al*, 2004).

Já 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).

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)*”.

Portanto, com base nos aspectos acima esmiuçados relativos aos pressupostos comportamentais, atributos da transação e características do ambiente institucional, Williamson (1996) pondera a existência de três tipos

estruturas de governança entre os agentes econômicos: a clássica ou via mercado; a híbrida e a hierárquica ou via integração vertical.

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. 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.

A Figura 1 abaixo ilustra a relação entre os elementos acima esmiuçados, no escopo da determinação das estruturas de governança entre os agentes econômicos que compõem os sistemas de produção:

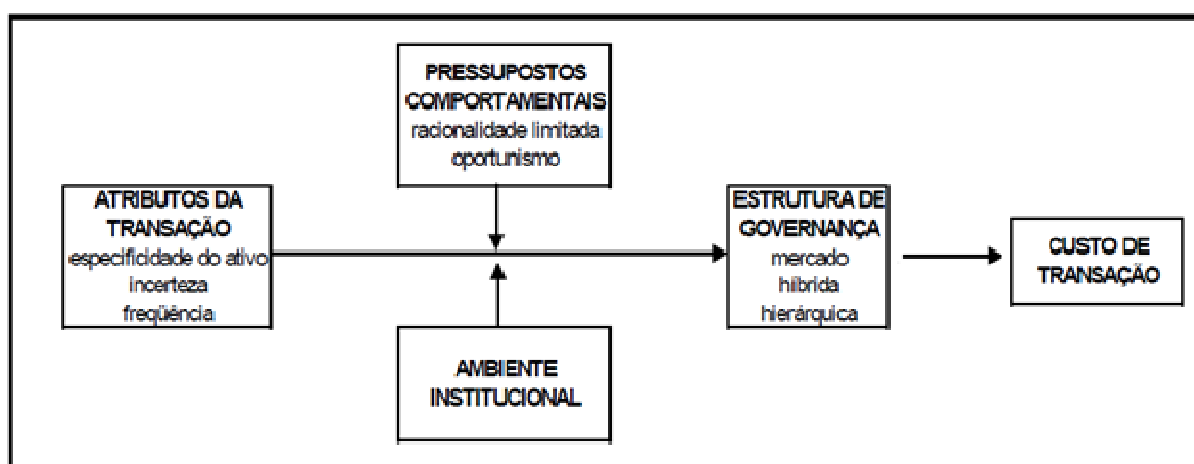


Figura 1: Estrutura Analítica para a Determinação das Estruturas de Governança. **Fonte:** Adaptado de Machado (2002).

Figure 1: Analytical framework for determination of governance structures.
.Source: Adapted from Machado (2002).

Williamson (1996) 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 uma consequente ampliação dos custos associados à transação e, assim, maiores são os incentivos para a adoção de estruturas de governança cada vez mais 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 agentes como sendo exógeno e *ceteris paribus*⁵ à regra de decisão quanto à forma de governança mais eficiente.

Em suma, Quadro 1 abaixo expressa formas de governança possíveis, com base na incerteza e especificidades de ativos envolvidos em uma transação:

Quadro 1: Formas de governança (Incerteza versus Ativos Específicos).

Frame 1: Governance Forms (Uncertainty versus Assets Specificity).

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).

Sourcee: Brickley; Smith. Zimmerman (*apud* Zylbersztajn, 2000).

Diante de toda a imaterialidade, complexidade e incerteza no seio da formação dos produtos turísticos, especificamente, 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 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.

Procedimentos metodológicos

O presente trabalho classifica-se como sendo exploratório, visto que praticamente não há estudos, em literatura brasileira, acerca das dinâmicas de coordenação e governança aplicadas a 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). O caso analisado refere-se às características do processo de coordenação e governança do sistema produtivo do turismo em Bonito, no Mato Grosso do Sul.

O universo da presente pesquisa, partindo da problemática trabalhada na introdução, compõe-se pelos agentes que atuam direta ou indiretamente na atividade do turismo em Bonito, dentre os quais: as agências de turismo que atuam no turismo receptivo local; os atrativos turísticos; os guias de turismo; além dos órgãos governamentais e de classe, que oferecem suporte à operacionalização do turismo no território em análise.

O processo de seleção dos atores 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 do presente trabalho.

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.

Assim sendo, foram aplicados sete questionários e cinco entrevistas. 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;
- Dois guias de turismo que atuam especificamente no território em análise.

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.

Especificidades do sistema turístico de 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.

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.

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.

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).

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)⁶ 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 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).

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 uma 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 2 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.

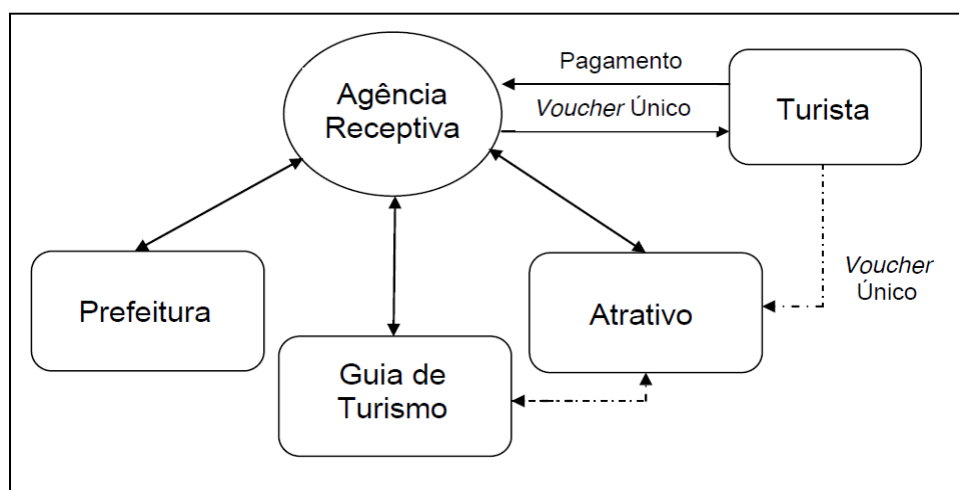


Figura 2: Sistemática de funcionamento do Voucher Único. **Fonte:** Almeida (2010).
Figure 2: Systematic of Operating of the Single Voucher. **Source:** Almeida (2010).

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).

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 emissores 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 3 abaixo sumariza a configuração do sistema turístico específico ao caso do município de Bonito:

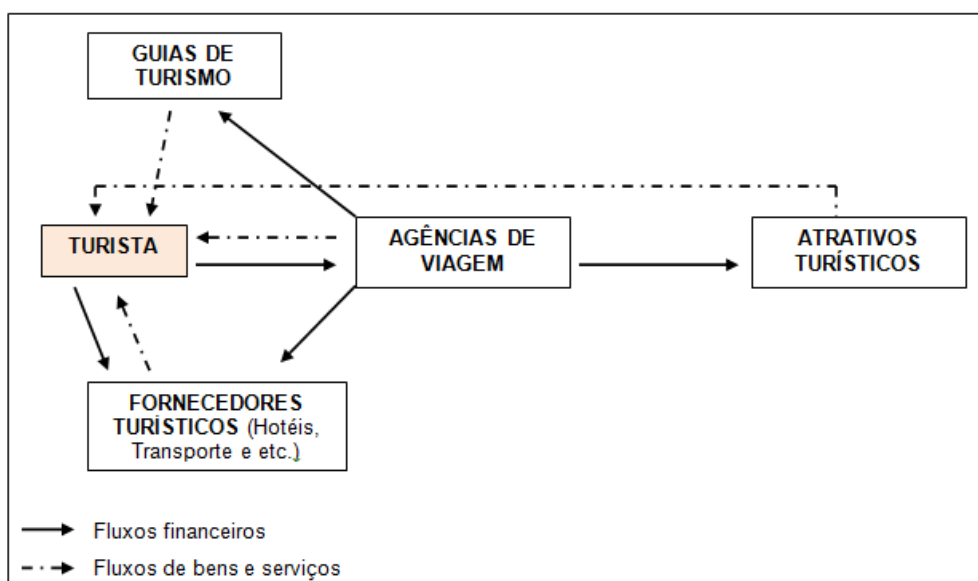


Figura 3: Representação do Sistema Produtivo do Turismo em Bonito/MS.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figure 3: Representation of the Productive Tourism System in Bonito/Mato Grosso do Sul/Brazil. **Source:** Authors.

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.

O processo de coordenação e governança do sistema turístico de Bonito (MS)

Para a análise das estruturas de governança e, por conseguinte, das dinâmicas do processo de coordenação existente entre os agentes componentes do Sistema Turístico de Bonito, parte-se das premissas propostas por Williamson (1985 e 1996) e North (1991) que, conforme se sugeriu no levantamento teórico deste trabalho, entendem que as estruturas de governança são decorrentes de quatro elementos básicos e fundamentais: da frequência a partir da qual as transações são realizadas, da incerteza que porventura paira sobre essas transações, da especificidade dos ativos transacionados, além da relevância do ambiente institucional que tutela as transações em análise. Nos tópicos abaixo são analisados esses

elementos, especificamente para as transações estabelecidas entre agências de turismo, atrativos turísticos e guias de turismo.

Frequência das transações

Quando se pensa especificamente na relação entre atrativos turísticos e agências de turismo, nota-se que ambos os agentes 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.

Agora, quando se analisa a relação entre os guias de turismo e os outros agentes em análise (atrativos e agências), nota-se que é alta a frequência da transação entre ambos, o que também gera uma reputação positiva entre eles. Nota-se que essa reputação positiva, à ótica dos guias, liga-se à crença de que conseguirão realizar o seu trabalho junto aos atrativos turísticos (com todos os aparatos técnicos e de segurança necessários); e à crença de que receberão, mediante a apresentação do respectivo Voucher que comprova a prestação dos serviços de guia, os seus honorários devidos. Ademais, a reputação positiva em tela, à ótica dos atrativos e agências, relaciona-se à crença de que os guias atenderão adequadamente os turistas e passarão todas as informações necessárias para a maximização do nível da experiência desses turistas junto aos atrativos visitados.

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, especialmente no que tange à relação entre agências de turismo e atrativos turísticos.

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 (por parte dos atrativos), aproximadamente, a seguinte divisão: 70% do preço arrecadado com a venda de um passeio 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 discricionariedade, 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.

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 íterim, 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.

Os guias de turismo, neste imbróglio, apenas demonstram algum grau de incerteza quanto à possibilidade de diminuição do fluxo de turistas em Bonito. Segundo eles, esforços deveriam ser empreendidos no sentido de manter o constante fluxo de turistas à região, independentemente da estratégia adotada e da política de preços praticada pelos atrativos e agências. Segundo os guias de turismo, é a perenidade do fluxo de turistas que garante ocupação a todos os agentes do sistema em questão, de tal modo que é só este elemento que – à ótica deles – inspira algum grau de incerteza e preocupação.

Notou-se, ademais, que não há outros aspectos que relembram incertezas ao sistema turístico em análise. Elementos como a regularidade dos pagamentos devidos à cada um dos agentes não foi apontada como aspecto fonte de incerteza à operacionalização do sistema turístico em análise.

Especificidade dos ativos envolvidos nas transações

Identificou-se que há altos níveis de especificidade de ativos por parte da atuação de cada um dos agentes estudados.

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.

À ótica dos guias de turismo, nota-se alto grau de especificidade de ativos humanos, na medida em que devem possuir toda a formação técnica para conseguirem atuar no sistema turístico de Bonito, junto aos atrativos.

As estruturas de governança evidentes no sistema em análise, e a importância do ambiente institucional

A transação entre atrativos, agências e guias 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.

Nota-se 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 das transações em tela – integração vertical a montante, para as agências de turismo; e integração vertical a jusante, para os atrativos turísticos. No caso dos guias de turismo, por conta do baixo poder de coordenação deles (ou seja, em virtude do baixo poder que esses agentes têm de influenciar o sistema em análise), nota-se que não há a existência de outros arranjos possíveis, à ótica desses atores.

Porém, identificou-se nas pesquisas que, do ponto de vista efetivamente pragmático, as estruturas de coordenação e governança evidentes entre os atores do sistema turístico de Bonito guardam algumas especificidades. Percebe-se que, a despeito do modelo teórico preconizar a integração vertical, os atores investigados 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.

Além das questões acima pontuadas, percebe-se – pelo modelo teórico proposto no referencial teórico deste trabalho – que o ambiente institucional local/regional exerce sobremaneira influência nas especificidades sob as quais os agentes estabelecerão suas relações de coordenação e governança.

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 que 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.

Em suma, o ambiente institucional diretamente relacionado ao sistema turístico de Bonito concorre para a existência de representatividades (e a conseqüente 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.

Considerações finais

A partir do instrumental analítico proposto no presente trabalho, verificou-se que a transação entre atrativos, agências e guias de turismo, 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 os agentes sob análise, 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 guias; e a garantia – por parte das agências – de que o atrativo e os guias prestarão todos os serviços contratados.

Nota-se que os comportamentos oportunistas e a assimetria informacional por parte dos agentes envolvidos na transação em análise são inibidos por conta da existência de um ambiente institucional atuante (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, sobretudo.

Muito embora se tenha observado que o sistema turístico de Bonito ainda apresenta algumas limitações – principalmente no que se refere às incertezas quanto à formação dos preços de visitação dos atrativos – ainda assim é evidente que a sistemática de ordenamento da atividade turística no território em questão é bastante exitosa, recebendo, inclusive, prêmios de reconhecimento nacional e internacional, conforme se fez menção logo na introdução deste trabalho.

Assim sendo, sugere-se para outros sistemas turísticos, à ótica do caso de Bonito, a necessidade de um elemento que ordene a atividade turística a partir de uma perspectiva intrínseca ao local, e que garanta um mínimo de segurança a cada um dos atores envolvidos na operacionalização do turismo. Para o exemplo de Bonito, esse elemento de ordenamento do turismo local é o Voucher Único, que notadamente garante: a contratação dos serviços necessários à operacionalização do turismo; a respectiva prestação dos serviços contratados, pelos atores capacitados e cadastrados junto ao Conselho Municipal de Turismo (COMTUR); a obrigatoriedade pelo pagamento dos serviços prestados (tais como o serviço de guia, por exemplo); além da impossibilidade de que agentes exógenos ao sistema turístico atuem no território em questão (tais como um atrativo ou agência ‘clandestina’, por exemplo).

É evidente que esse mecanismo que dê garantias a cada um dos atores que atuam nos sistemas turísticos é fundamental, uma vez que isso minimiza as incertezas, fomenta comportamentos que incitam a criação de reputação positiva por parte dos agentes, e diminui a possibilidade de que esses agentes comportem-se de modo oportunista. À ótica do referencial teórico-metodológico da Economia dos Custos de Transação (ECT), nota-se que essas garantias minimizam os custos de transação entre os atores que participam dos sistemas de produção, o que contribui para o aumento da eficiência desse sistema.

Outro aspecto fundamental que decorre da análise cuidadosa dos resultados deste trabalho é a necessidade de que os atores componentes dos sistemas turísticos organizem-se coletivamente para criarem instâncias e regras que os guiem. No caso de Bonito, essa instância de representação coletiva é expressa pelo Conselho Municipal do Turismo (COMTUR), que tutela a dinâmica do turismo local e a própria operacionalização do Voucher Único. É importante que essa instância surja de modo endógeno ao sistema turístico (ou seja, surja dos próprios atores que fazem parte do sistema), e que as regras decorrentes dela sejam compactuadas e respeitadas, considerando-se a necessidade de manter perene a própria atividade do turismo no local em que tal iniciativa ocorrer. Vale citar que, à ótica da ECT, essa instância de representação institucional contribui também para a minimização de custos de transação e, por conseguinte, para a ampliação da eficiência do sistema, na medida em que reduz incertezas e fomenta processos de cooperação e confiança.

Além dos aspectos acima citados, faz-se necessário pontuar que o ordenamento dos sistemas turísticos, como um todo, deve prezar por critérios que requeiram perenidade e sustentabilidade à própria atividade do turismo. Mais uma vez remetendo-se ao caso de Bonito, observou-se que a sistemática do Voucher Único, a princípio, surgiu como uma forma de controle da quantidade de turistas que visitavam os atrativos (a fim de que eles não fossem degradados e descaracterizados pelo excesso de visitação), e como uma forma de produzir informações gerais e estatísticas sobre a atividade em questão, no território de Bonito. É relevante que o processo de planejamento, nos demais destinos turísticos, embase-se nessa premissa, sobretudo por conta do caráter frágil e da consequente necessidade de manutenção do turismo que se opera em áreas naturais.

Por fim, à guisa de maiores conclusões, sugerem-se novas pesquisas e investigações sobre a temática trabalhada ao longo deste trabalho, eventualmente considerando o referencial teórico-metodológico empregado, com o escopo de que novas referências sejam criadas para enriquecer as dinâmicas do planejamento da atividade do turismo, maximizando a eficiência e, por conseguinte, todos os benefícios decorrentes desta importante atividade socioeconômica.

Referências bibliográficas

- 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.
- 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.
- ARRUDA, D.O.; OLIVEIRA, G.M.; MARIANI, M.A.P. Competitividade do Sistema Produtivo do Turismo em Bonito/MS, a partir de uma Visão Baseada em Recursos. **Interações**, vol. 15, Nº. 02, pp. 399-408, 2014.
- BAGGIO, R.; SCOTT, N.; COOPER, C. Improving tourism destination governance: a complexity science approach. **Tourism Review**, vol. 65, nº. 04, p.51-60, 2010.
- BARBOSA, M.A.C.; ZAMBONI, R.A. **Formação de um Cluster em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito**. Brasília: IPEA/CEPAL, 2000. 47p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 10ª ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.
- BOGAN, C.E.; ENGLISH, M.J. **Benchmarking**: aplicações práticas e melhoria contínua. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996.
- BRASIL – PORTAL BRASIL. **Bonito (MS) é eleita melhor Destino Sustentável do Mundo**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2013/11/bonito-ms-e-eleita-melhor-destino-sustentavel-do-mundo>. Acesso em 01 de novembro de 2014.
- BUCKLEY, P.J. Tourism: an economic transactions analysis. **Tourism Management**, vol. 08, nº. 03, p. 190-194, 1987.
- CLARO, D.P. Managing trust in supply chains: identifying mechanisms to achieve performance. In: ZYLBERSZTAJN, D.; OMTA, O. (Orgs). **Advances in supply chain analysys in agri-food systems**. São Paulo: Ed. Singular, 2009, p. 31-51.
- 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.
- 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.

- 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. **Turismo e meio ambiente no paraíso das águas**. Campo Grande: Ed. UCDB, 2003. 63p.
- 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.
- 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.
- NORTH, D. C. Institutions. **The journal of economic perspectives**, vol. 05, nº 01, p. 97-112, 1991.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- THEOBALD, W.F. **Global Tourism: The Next Decade**. Oxford/UK: Butterworth-Heinemann, 1994. 406p.
- 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.
- TREMBLAY, P. The economic organization of tourism. **Annals of Tourism Research**, vol. 25, nº. 04, p. 837-859, 1998.

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.

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.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL – WTCC. **Travel & Tourism: economic impact 2014 – World**. London/UK: WTCC, 2015a.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL – WTCC. **Travel & Tourism: economic impact 2014 – Brazil**. London/UK: WTCC, 2015b.

WRTA – WORLD RESPONSIBLE TOURISM AWARDS. 2013 **World Responsible Tourism Awards winners**. 2013. Disponível em: <http://www.responsibletravel.com/awards/categories/destination.htm>. Acesso em 01 de novembro de 2014.

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, nº. 03, p. 345-358, 2009.

ZHANG, X.; SONG, H.; HUANG, G. Tourism Supply Chain Management: a new research agenda. **Tourism Management**, vol. 30, nº. 03, p. 345-358, 2009.

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.

Notas:

¹ O *benchmarking* refere-se à um termo usual na área de negócios, que designa os esforços das organizações no sentido de buscarem as melhores práticas em um determinado setor de negócios, que conduzam a um desempenho superior em relação à concorrentes reais e potenciais. Para maiores detalhes, consultar Bogan e English (1996).

² 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).

³ 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).

⁴ 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.

⁵ Expressão oriunda do Latim que, numa tradução literal, significa 'tudo o mais constante'.

⁶ Lei Municipal nº. 695/95.

Milton Augusto Pasquotto Mariani: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil.

E-mail: miltmari@terra.com.br.

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0935409945176042>

Dyego de Oliveira Arruda: Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Valença, RJ, Brasil.

E-mail: dyego.arruda@gmail.com.

Link para o currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5222976964204691>

Maria Claudia Mancuelho Malta: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil.

E-mail: minimalta@hotmail.com.

Link para o currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6276197262789514>

Data de submissão: 02 de fevereiro de 2015

Data de recebimento de correções: 16 de abril de 2015

Data do aceite: 16 de abril de 2015

Avaliado anonimamente