

## **GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA LOCAL DO MUNICÍPIO TURÍSTICO DE BODOQUENA-MS [BRASIL]**

**Public Management and Local Governance of Bodoquena Tourism-MS [Brasil]**

**KETTRIN FARIAS BEM MARACAJÁ<sup>1</sup>, ISABELLE DE FÁTIMA SILVA PINHEIRO<sup>2</sup>**

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3p577>

### **RESUMO<sup>3</sup>**

O objetivo deste trabalho foi o de avaliar como ocorre o processo de governança no fomento turístico de Bodoquena-MS [Brasil], como a mesma está organizada e qual o papel da gestão pública no município. Para atender aos objetivos desta pesquisa foi aplicada uma metodologia quali-quantitativa para avaliar a atuação do poder público municipal e da instância de governança local, sendo um estudo de caso único que utilizou uma análise de conteúdo das atas do Comtur de Bodoquena, bem como a observação e acompanhamento das ações da Secretaria de Turismo, Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Econômico. No resultado pode-se inferir que somente a existência de uma estrutura de gestão pública e de uma instância de governança não garantirão o crescimento da atividade turística de forma satisfatória a todos os envolvidos na cadeia produtiva do Turismo.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Turismo; Políticas Públicas; Governança; Bodoquena-MS, Brasil.

---

<sup>1</sup> **Kettrin Farias Bem Maracajá** – Doutora. Professora na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, RN, Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8189-109X> E-mail: [kettrinfarias@hotmail.com](mailto:kettrinfarias@hotmail.com)

<sup>2</sup> **Isabelle de Fátima Silva Pinheiro** – Doutora. Professora na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Aquidauana, MS, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/7928150617098313> E-mail: [isabelle.pinheiro@ufms.br](mailto:isabelle.pinheiro@ufms.br)

<sup>3</sup> **Processo Editorial** – Recebido: 30 OUT 19; Aceito: 27 MAI 20.

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to evaluate how the governance process of Bodoquena tourism promotion occurs and how it is organized, and what is the role of public management in the municipality. A qualitative and quantitative methodology was applied to evaluate the performance of the municipal government and the local governance, being a unique case study that used a content analysis of the minutes of Bodoquena Comtur, as well as the observation and monitoring of the actions of the Secretariat of Tourism, Environment, Culture and Economic Development. In the result it can be inferred that only the existence of a public management structure and of a governance body will not guarantee the growth of tourism activity satisfactorily to all involved in the tourism production chain.

## **KEYWORDS**

Tourism; Public Management; Governance; Bodoquena-MS, Brazil.

## **INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, o Turismo vem se desenvolvendo buscando o atendimento dos diferentes atores sociais através da geração de emprego e renda, da melhoria na qualidade de vida e de um maior fortalecimento econômico, social, cultural e ambiental nos destinos turísticos. Esse fenômeno é direcionado através das políticas públicas, que orientam o ordenamento, a gestão e a promoção nos espaços turísticos. Para Dias e Matos (2012), os países que quiserem incrementar o Turismo interno, devem se munir de uma política pública materializada em um Plano Nacional de Turismo (Brasil, 2004), que estabeleça diretrizes, objetivos, metas e ações para o direcionamento efetivo da atividade. Quem também aborda essa análise é Pinheiro (2015), destacando que as políticas públicas devem contemplar as relações do setor turístico nacional com os demais setores públicos, apresentar os recursos financeiros para a execução dos programas, e avaliar os impactos positivos e negativos que a atividade pode gerar.

Como estratégia para descentralizar a gestão e o fomento do Turismo, o Programa de Regionalização do Turismo [PRT] é criado pelo Governo Federal em 2007, através do Ministério do Turismo. O PRT tinha como um de seus objetivos estimular as regiões turísticas em todos os estados brasileiros, seja nas grandes capitais ou no interior, diversificando a oferta a partir da valorização das riquezas naturais e culturais, bem como da base econômica local. Assim, as regiões e os municípios brasileiros passaram a assumir um maior protagonismo na elaboração e execução dos planos, programas e projetos de fomento turístico no intuito de desenvolver a atividade ainda mais nos destinos consolidados, assim como em novos territórios.

Isto posto, emerge o problema de pesquisa desta investigação, qual seja: como ocorre a estrutura de gestão pública e o processo de governança do Turismo em Bodoquena, município localizado na região turística Bonito/Serra da Bodoquena, no Estado do Mato Gross do Sul. Para responder à questão, o objetivo deste trabalho se pautou em conhecer como ocorre o processo de governança turística de Bodoquena, sua organização e qual o papel a gestão pública municipal neste processo. Esse estudo inicia pelo delineamento da estrutura de gestão política-administrativa do Turismo, para conhecer as estratégias de fomento, em nível público municipal, bem como as formas de tomada de decisões e ações a partir de uma arena de discussão entre distintos segmentos da sociedade.

A governança turística é considerada como a busca de uma nova forma de tomada de decisão coletiva, que contribui para a gestão de conflitos de interesses, fortalecimento das comunidades e impulso à inovação social (Velasco González, 2014). A governança é um processo aberto de coordenação de diversas esferas e com inúmeros interesses e atores envolvidos no desenvolvimento territorial (Zunino & Vera, 2012; Velasco González, 2014; Roldán, Corbo, Castellucci, & Cruz Jiménez, 2017; Pinheiro 2015). Quando levada ao setor turístico, a governança tem sido aplicada para a eficiente gestão de destinos, porém necessita da coordenação, colaboração, participação e cooperação de diferentes intervenientes em prol de objetivos compartilhados (de Sousa Santos & da Silva Pereira, 2018; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018).

Para atender aos objetivos desta pesquisa foi aplicada uma metodologia quali-quantitativa na avaliação da atuação do poder público municipal e da instância de governança local, sendo um estudo de caso único que utilizou uma análise de conteúdo das atas do Comtur de Bodoquena, bem como a observação e acompanhamento das ações da Secretaria de Turismo, Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Econômico. O protocolo de pesquisa seguiu o desenho de estudo de caso indicado por Larrinaga e Rodríguez (2010) e, para tanto, pré-definiu categorias de análise as quais foram baseadas nos modelos de mensuração de governança elaborados por Nóbrega (2012) e Barbosa, Oliveira, Souto-Maior et al. (2009).

Assim, este artigo, a partir desta Introdução, se estrutura em uma revisão bibliográfica sobre políticas públicas do turismo e governança, seguida de uma contextualização do Programa de Regionalização do Turismo como estratégia do poder público de descentralização de gestão. A terceira seção se dedica aos aspectos metodológicos da pesquisa, e a quarta reúne a apresentação dos dados coletados e discussão dos resultados. Por último, na quinta seção, as

conclusões são apresentadas, incluindo limitações da pesquisa e indicações para estudos futuros.

### **POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO E A PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA SEARA DE SUA EFETIVAÇÃO**

É importante que a discussão sobre políticas públicas de Turismo seja precedida sobre o conceito de política pública. Dessa forma, a compreensão de sua importância para o desenvolvimento do senso comum e do bem-estar da sociedade será mais precisa.

Para que exista um bom entendimento sobre o que significa políticas públicas, se faz necessário compreender o termo, que segundo Dias (2003, p. 121), se caracteriza “como um conjunto de ações executadas pelo estado como sujeito, dirigidas a atender às necessidades de toda a sociedade”. As políticas públicas ajudam a alocar recursos, na tomada de decisões, bem como a resolver os problemas existentes na sociedade. Deste modo, para que as mesmas sejam executadas seguem planos, programas e acordos formalizados, resultando em melhoria da qualidade de bens e serviços e garantindo as demandas da coletividade.

Já a política pública do Turismo, segundo Beni (2006), “são orientações específicas para a gestão diária do turismo, abrangendo os muitos aspectos operacionais da atividade” (p.91). Logo, as discussões referentes à sua importância perpassam pelos resultados econômicos dessa atividade que estão relacionadas à possibilidade de incremento da Cadeia Produtiva do Turismo. Para Pinheiro (2015), o lado humano que compõe a essência do Turismo, fica atrelado à perspectiva mercadológica de lucro imediato e da utilização intensa do patrimônio natural e cultural, não se constituindo em mecanismo de atendimento das demandas sociais, o que representa a fragilidade no seu desempenho. Dessa forma, o processo de gestão pública do Turismo no Brasil é marcado por iniciativas governamentais de incremento da atividade, que supervalorizam os benefícios do Turismo, mas trabalham com pequena capacitação técnica e financeira dos agentes locais, que os capacite para atuar proativamente diante dos problemas e da diversidade de interesses que envolvem o incremento da atividade em uma região turística (Pinheiro, 2015).

Para Nóbrega (2013), a política pública vem mudando seu contorno e focando sua efetivação no planejamento e gerenciamento do Turismo com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento de diferentes regiões, no intuito de diminuir barreiras territoriais e financeiras. Este novo foco possibilita benefícios para todas as localidades, porque há um maior engajamento da comunidade local. Tal argumentação corrobora com a argumentação de Pinheiro (2015), que destaca ser preciso melhorar o planejamento e gerenciamento para o

crescimento do engajamento local. Logo, considerando o planejamento como meio para a execução de políticas públicas, o objetivo fica voltado para as ações do governo em promover o bem-estar social, político, ambiental e econômico para o desenvolvimento do Turismo através de programas, planos e projetos que devem abarcar uma série de setores, beneficiando os diferentes atores sociais envolvidos.

No entanto, a atual tendência à privatização e à descentralização de funções antes executadas pelos governos tem afetado substancialmente a atuação do Estado nos diferentes setores econômicos, dentre eles o Turismo (Hall & Jenkins, 2004). Esta mudança no processo de decisão e na diluição do poder do Estado traz ao centro das discussões a governança como nova proposta de gestão pública. No Brasil, a governança surge como um instrumento de gestão que envolve Estado e outros agentes sociais e institucionais, e ocorre através de relações sociais embasadas em valores como transparência, representatividade social e participação efetiva dos setores privados e dos diferentes segmentos da sociedade.

A diminuição do poder do Estado na implantação de programas e projetos de interesse econômico, social, político e ambiental vêm ocorrendo em paralelo ao fortalecimento da sociedade quanto à participação de forma mais genuína na implantação das políticas públicas. Neste contexto, surgem as instâncias regionais e municipais de governança, a exemplo dos conselhos municipais e estaduais de meio ambiente, e dos conselhos estaduais e municipais de turismo.

No Turismo, a Teoria dos Polos de Crescimento<sup>1</sup>, proposta que visa, dentre outros objetivos, uma maior pulverização da demanda turística, foi apropriada pelo Plano Nacional de Turismo – 2007/2010, através do seu macro programa de regionalização do turismo - PRT. Este programa compreende que o desenvolvimento regional do Turismo ocorre a partir da criação de Polos de Turismo. Sob este prisma, ao invés de uma indústria motriz que agrega as atividades econômicas secundárias, mão de obra e infraestrutura, o Ministério do Turismo estabeleceu os “65 destinos indutores” que estimulariam o aumento da demanda turística e fomentariam a cadeia produtiva do turismo. Concomitante às ações de estímulo ao turismo nos destinos indutores, seriam implementadas instâncias de governança regional e locais que deveriam planejar e gerir o fenômeno com vistas à melhoria de infraestrutura urbana e turística nos municípios turísticos, bem como a diversificação e qualificação da sua oferta turística.

Em Mato Grosso do Sul, o PRT foi implementado a partir da criação de dez regiões turísticas, e cada uma deveria criar a sua instância de governança regional. Foram indicados três destinos indutores no estado a saber: Campo Grande (região turística Caminho dos Ipês), Corumbá

(região turística do Pantanal) e Bonito (região turística Bonito/Serra da Bodoquena) a qual o município de Bodoquena faz parte e pelo qual o desenvolvimento turístico local seria induzido através de Bonito.

Compreende-se que o desenvolvimento do Turismo está diretamente ligado à forma como a oferta turística se instala e se apropria dos espaços. É na perspectiva da oferta turística que é estimulada a instalação de empreendimentos turísticos, a capacitação do capital humano, a melhoria da infraestrutura urbana, turística e dos serviços sociais, assim como são estimulados valores como criatividade, empreendedorismo, cooperativismo, inovação, governabilidade, dentre outros (Silva, 2006). Mesmo assim, é somente através do planejamento turístico que uma comunidade, um município, uma região ou um destino turístico estabelecem as bases do desenvolvimento turístico que se pretende para o local.

Assim, o desenvolvimento de um destino turístico é proveniente da estruturação de sua oferta turística e do capital humano que a compõe. Ambos os aspectos dependem dos estímulos exógenos que são as ações e os investimentos para a melhoria, ampliação e implantação dos aspectos que vão imprimir competitividade do destino no mercado turístico. E este desenvolvimento somente vai ocorrer seguindo uma política de gestão descentralizada e embasada em um planejamento efetivo, exequível e participativo. Deste modo, muito embora a comunidade deseje o desenvolvimento do turismo, ela sozinha não consegue alavancar todos estes elementos e nem consegue se posicionar no mercado, pois não exerce a força que outros agentes do Turismo imprimem, mesmo sendo uma região polarizada. Tal fato denota a proa dentro da lógica da globalização e do capital, o Turismo deixa de ser considerado como fenômeno social e passa a ser fomentado pelo poder público e iniciativa privada como um conjunto de bens e produtos que devem gerar lucro através da atração de uma demanda.

Tendo em vista a concorrência desigual com os empreendimentos detentores de maior aporte financeiro, e com os destinos turísticos consolidados no mercado nacional, as estratégias dos municípios ‘opacos’<sup>ii</sup> precisam se basear na criatividade, na gestão compartilhada e na complementaridade de roteiros turísticos como alternativas para uma nova proposta de desenvolvimento do turismo. Deste modo, para as autoras do presente trabalho, o planejamento turístico precisa considerar o território de intervenção como espaço social e historicamente construído, entendendo que este é detentor de especificidades e de uma dinâmica própria que devem formatar as estratégias de desenvolvimento turístico que se pretende executar.

As novas configurações das políticas públicas de Turismo geram realidades e demandas nos destinos turísticos que não estão consolidados no mercado, inclusive novas abordagens de avaliação e monitoramento, bem como pesquisas acadêmicas que contemplem as especificidades territoriais sob as quais o turismo se insere e se apropria. Outro aspecto a ser considerado no estudo das políticas públicas é o fato da mudança nas formas de atuação do Estado, que remete às mudanças na condução das políticas públicas, principalmente quando tratam do fomento turístico. Tais fatores devem nortear a análise de políticas públicas, principalmente, as pesquisas referentes à avaliação dos impactos destas políticas para a sociedade em geral.

O estudo das políticas públicas de Turismo e da governança como arena de discussão e gestão turística, além subsidiar o planejamento turístico em suas fases e resultados esperados, deve conceber que o Turismo, mesmo sendo direcionado por órgãos de âmbito internacional e nacional, é executado em nível local. Este princípio de gestão adotado pelo Ministério do Turismo coadunou com as novas estratégias de gestão pública, que estimulam a governança como alternativa para descentralizar a gestão, a autoridade e o poder de decisão em forma de redes. Para tanto, a política pública nacional de turismo está organizada em duas linhas de fomento: o âmbito físico-territorial, que culmina com o Programa de Regionalização do Turismo e a gestão descentralizada, apresentada no Programa Gestão Descentralizada, e que pressupõe a interação entre diferentes órgãos, instituições, empresas e sociedade (Nascimento, 2012).

Mesmo assim, Teles (2009) afirma que no Brasil as instâncias de governança participativas no turismo são incipientes, devido à própria organização política do país dividida em poderes federal, estaduais e municipais, o que dificulta a integração dos mesmos. Atribuem ainda a fragilidade da participação social nas instâncias de governança à visão unidimensional das entidades representativas da sociedade civil, que buscam atender interesses individuais, na maioria das vezes apenas do seu segmento ou do seu município.

Além disso, a participação nas instâncias de governança fica comprometida pelos sistemas educacional, social e produtivo do Brasil, por estarem imersos nos paradigmas dominantes de individualismo em detrimento da coletividade, e de alienação em detrimento da visão crítica da sociedade, atendendo assim aos interesses hegemônicos do capitalismo.

Assim, são os agentes turísticos locais que operacionalizam e sentem os ônus e os bônus que esta atividade gera, sem muitas vezes serem convidados a participar do planejamento turístico. Neste sentido, a avaliação da política pública de regionalização do Turismo em seus desdobramentos em Bodoquena, requer um olhar acadêmico sob os efeitos dessa política no

fomento do turismo na região turística Bonito/Serra da Bodoquena e mais especificamente no município objeto desta investigação.

## **DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

**Escopo da área de Investigação** - O município de Bodoquena, em Mato Grosso do Sul, está localizado há aproximadamente 270 km de Campo Grande, capital do estado e 70 km de Bonito<sup>iii</sup>, destino indutor de MS e importante Polo de Ecoturismo, reconhecido nacional e internacionalmente. Segundo a Prefeitura Municipal de Bodoquena (2008), o município se localiza na Serra da Bodoquena, região que sedia recursos naturais de elevado poder de atração de turistas, a exemplo de rios de águas cristalinas, cachoeiras, corredeiras e raras formações geológicas e espeleológicas. Além disso, Bodoquena abriga uma fauna exótica e pela proximidade com a região do Pantanal, o município se caracteriza como eixo de ligação entre as duas regiões.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população estimada do município em 2019 é de 7.875 pessoas e de acordo com censo de 2010, a sua população era de 7.985 pessoas, fato que chama a atenção, considerando que a população do município diminuiu em um período de 10 anos, o que denota uma migração do local. De acordo com o relatório Cidade Empreendedora, do Sebrae (2019), o Produto Interno Bruto é dividido em 21% do montante gerado pelo setor primário, 23% pelo setor secundário [indústria] e 56% pelo setor terciário [comércio e serviços]. Considerando tais dados e também o fato de que no município operam duas mineradoras, mesmo o turismo não sendo atividade consolidada no município, o mesmo apresenta forte impacto econômico para Bodoquena, isto porque dois relevantes atrativos turísticos que são comercializados como Bonito, estão sediados no município.

Em termos de políticas públicas de turismo, o município de Bodoquena está localizado na Região Turística Bonito/Serra da Bodoquena. No entanto, a nova estratégia da gestão pública do turismo em nível estadual, estimula a governança e o fomento do turismo unindo duas regiões turísticas do Estado: a região Bonito/Serra da Bodoquena e a região do Pantanal, sendo geridos por uma associação formada por atores/empresários das duas regiões, que se caracteriza como a instância de governança das duas regiões.

**Abordagens de investigação** - A presente pesquisa tem caráter qualitativo que contribui com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes e esforça-se para usar múltiplas fontes de evidência. Conforme Yin (2016), a relação político institucional, seleciona e descreve as estratégias de governança efetivadas em Bodoquena, ao tempo que analisa os fenômenos

observados e dados coletados pela pesquisa. Como metodologia foi utilizado um estudo de caso mediante a realização de um estudo, de um fenômeno que está sendo pesquisado, utilizando a análise de conteúdo e coleta de dados através do método de observação participante.

Entende-se como observação participante, a investigação que é fundamentada em descoberta de campo e envolve a participação do pesquisador no objeto de estudo da sua pesquisa (Abib, Hoppen & Hayashi Junior, 2013). Segundo Atkinson e Hammersely (1998), as principais características desse método, são: ênfase na análise da natureza de um fenômeno social específico, trabalho com dados qualitativos sem uma análise previamente fixada e a análise de dados que envolvem a interpretação explícita da ação humana. No caso da presente pesquisa, além do acesso as informações através das atas do conselho existiram a participação em algumas das reuniões para um melhor entendimento de como as mesmas ocorrem, assim como para maior captação de informações referentes ao presente estudo de caso.

A metodologia de Estudos de Caso tem ganhado espaço nos estudos contemporâneos, desde os anos 1980, encabeçados por Yin (2016), e recentemente com nova roupagem a partir de Villarreal Larrinaga e Rodriguez (2010), Veal (2011) e Villarreal Larrinaga (2017). A base dessa metodologia está atrelada na análise do fenômeno estudado no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência simultaneamente. No entanto, Pinheiro, Maracajá e Chim-Miki (2020), adaptado de Villarreal Larrinaga (2017), recomendam passos metodológicos para diminuir a subjetividade, a influência de juízos do pesquisador sobre os resultados e, assim, garantir a confiabilidade dos resultados. Assim, seguindo o desenho metodológico indicado pelos autores, esta pesquisa compreendeu os levantamentos e suas respectivas etapas, de acordo com o fluxograma do Quadro 1.

**Quadro 1 - Desenho metodológico do Estudo de Caso em Bodoquena**

Propósito, objetivos e perguntas de pesquisa: <i>Previamente definidos pelos pesquisadores</i>	- Delinear a estrutura de gestão pública e a governança do Turismo em Bodoquena; - Diagnosticar como ocorre o processo de governança do fomento turístico de Bodoquena.
Contexto conceitual, perspectivas teóricas ou modelos: <i>Revisão teórica direcionada realizada pelos pesquisadores</i>	- Conceitos chaves: Políticas Públicas ( Dias 2003; Beni 2006; Nóbrega 2013; Pinheiro 2015); - Governança (Barbosa et al., 2009; Pinheiro, 2015; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018; Nobrega, 2012; Virginio et al., 2009; Zunino & Vera, 2012).
Seleção e identidade da unidade de análise: <i>Nível de análise e seleção de casos</i>	- Seleção de caso: Estudo de caso único do município de Bodoquena, Região Turística Bonito/Serra da Bodoquena, Mato Grosso do Sul; - Nível de análise: Gestora pública da pasta de Turismo, Cultura, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico.

Métodos e recursos da pesquisa: <i>Protocolos de pesquisa e desenho dos instrumentos previamente desenvolvidos e testados</i>	- Levantamento da estrutura de gestão de Bodoquena: Análise de Conteúdo da legislação do município; - Conhecer das estratégias de fomento do Turismo em Bodoquena, em nível público municipal: Questionário aplicado com a gestora municipal de Turismo, Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Econômico de Bodoquena; - Diagnóstico da governança no fomento turístico de Bodoquena: Análise de conteúdo das atas das reuniões do COMTUR;
Fases de campo: Múltiplas fontes de evidência: <i>Diferentes métodos de coleta de dados operados pelos pesquisadores</i>	- Dois métodos de coleta de dados: Análise de Conteúdo e Observação Participante.
Registro e classificação: <i>Opção realizada por categorização de dados</i>	- Dados categorizados mediante adaptação das categorias definidas por Nóbrega (2012) e Barbosa et al. (2009) sendo feita nova adaptação baseada em Pinheiro, Maracajá e Chim-Miki (2020) para verificar a Governança e a participação social.
Análise individual e global	- Individual: por unidade de análise sendo feita em Bodoquena; - Global: Análise geral da situação de Bonito envolvendo Bodoquena Busca de padrão de comportamento comum frente a teoria.
Rigor e qualidade do estudo: <i>Foi definido por verificar a validade construtiva interna e externa; confiabilidade e consistência interpretativa e contextual</i>	- Validade construtiva interna e externa: Análise teórica prévia e utilização de modelo teórico previamente testado extraído de Nóbrega (2012). - Confiabilidade: Uso de múltiplas fontes de evidência permitindo confirmação de dados por triangulação metodológica; - Consistência interpretativa e contextual: Desenho com base em elementos conceituais principais gerando categorias de análise que foram base para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta e análise de dados, extraídos de trabalhos validados no contexto do turismo, a saber: Nóbrega (2012) e Barbosa et al. (2009).

**Fonte:** Elaborado a partir de Pinheiro et al. (2020), adaptado de Villarreal Larrinaga (2017).

Para os dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo das atas das reuniões do COMTUR dos anos de 2017, 2018, 2019 [1º semestre], disponibilizadas pela Secretaria [Quadro 2] transformando-as em uma planilha sistematizada de informações levantadas pela pesquisa. Entende-se como análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), a organização e categorização das respostas às perguntas abertas, transformando-as em uma planilha sistematizada de informações. Deste modo, as diferentes fases da análise de conteúdo perpassam em torno de três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação (Bardin, 2011).

As reuniões ocorreram 11 vezes no ano de 2017, 5 vezes no ano de 2018 e 5 vezes no ano de 2019 até o mês de junho, segundo levantamento das atas do Conselho. A duração das reuniões era em média de 2h30min, sendo debatidos vários temas relacionados ao Turismo, dentre eles,

apresentação das ações estratégicas da Secretaria Municipal de Turismo, organização das festividades e eventos, apoio da Prefeitura para a divulgação do turismo local, entre outros.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

**Políticas públicas estaduais de Turismo e a organização político administrativa da atividade turística em Bodoquena** - Em termos de políticas públicas, o território turístico do Estado de Mato Grosso do Sul está dividido em 10 regiões turísticas. O município de Bodoquena está inserido na região turística de Bonito/Serra da Bodoquena, com instância de governança própria. No entanto, atualmente existe uma nova estratégia de fomento turístico, adotada pela Fundação de Turismo do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDTUR/MS), que está em processo de implantação. Essa iniciativa objetiva unir duas regiões turísticas do Estado: Pantanal e Bonito/Serra da Bodoquena, e criar uma associação composta por membros de ambas as regiões para ser a instância de governança regional.

No período de 2018/2019, a pasta do Turismo esteve alocada na Secretaria Municipal de Turismo, Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Econômico, com a capacidade de gestão a cargo de um secretário municipal nomeado pelo prefeito, e distribuída em quatro departamentos, a saber: Meio Ambiente [que coordena ações de gerenciamento, fiscalização e pesquisas relacionadas à questão ambiental]; Turismo [que executa ações relativas à infraestrutura, marketing e fomento turístico], Cultura [que atua no estímulo às manifestações culturais locais] e Desenvolvimento Econômico [que realiza ações de apoio à indústria e ao comércio local]. Tal fato comprova uma fragilidade na gestão do Turismo em Bodoquena, uma vez que a atividade está em uma secretaria única, junto com outras pastas também importantes para serem trabalhadas, como a Cultura, o Meio Ambiente e do Desenvolvimento Econômico, comprometendo assim, um trabalho efetivo focado na organização e fomento do Turismo. Isto corrobora com o que vem sendo enfocado por Lima (2017), ao afirmar que mesmo sendo alvo de metas ambiciosas por parte das três instâncias do governo, em nível local existem muitas fragilidades, que são desconsideradas pelos gestores do Turismo, se configurando como entraves para o seu desenvolvimento.

Muito embora a Secretaria de Turismo tenha a função de planejar, organizar e fomentar o Turismo no município, constatou-se, a partir da observação *in loco*, que a secretaria centraliza suas atividades na organização de eventos, estes que muitas vezes não geram o fluxo turístico desejado em termos de quantidade e, principalmente, de poder de consumo, mas que o poder público entende que é forte estratégia de divulgação do destino. Os eventos, a exemplo do

réveillon ‘Luzes de Bodoquena’ e carnaval ‘Folia Serrana’, apresentam uma alta demanda de recursos e compromete sobremaneira a equipe da secretaria de turismo em termos de tempo e investimento público. Estes eventos ocorrem geralmente entre três a quatro dias, com apresentações de artistas regionais e nacionais. No período do pré-evento, do evento em si a equipe da secretaria de Turismo, Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Econômico se debruça sobre sua organização, realização e organização de custos e pagamentos relativos à operacionalização dos mesmos.

No entanto, o município não possui infraestrutura hoteleira e urbana que atenda, quantitativa e qualitativamente, um número maior e mais diversificado de segmentos de demanda, fato que pode gerar efeitos negativos no que se considera uma megatendência do Turismo ao se estabelecer o forte impacto das campanhas de marketing liderado pelos consumidores (Ignarra, 2007). Some-se a isso o fato de que a maioria do público presente nas festas é formado por pessoas da própria localidade e excursionistas de municípios vizinhos, ou seja, que vêm à cidade somente para o evento e não deixam renda para o município, através do consumo de hospedagem, alimentação, artesanato e entrada nos atrativos. Esta realidade corrobora com o que apontam Hall e Jenkins (2004), sobre uma reestruturação do Estado que se distancia de suas funções de planejamento, política e desenvolvimento, passando a realizar ações menos comprometidas com o fomento organizado e responsável do Turismo em médio e longo prazo. Tal fato também se alinha com a necessidade de um novo foco para a Secretaria de Turismo, Meio Ambiente, Cultura e Desenvolvimento Econômico, principalmente para que ela atue mais efetivamente no planejamento, na organização, na gestão e no fomento do Turismo no município.

**Governança do Turismo em Bodoquena** - O município de Bodoquena, no que se refere à estrutura legal, estabelece um sistema de gestão participativa do Turismo, levando em consideração a Lei nº 271/97, que criou o Conselho Municipal de Turismo, com representatividade dos quatro agentes sociais diretamente ligados ao Turismo, a saber: Poder Público, Iniciativa Privada, Sociedade Civil Organizada e Comunidade Local, informação que consta nas atas analisadas, disponibilizadas a partir da primeira reunião, realizada em 2017. As representações estão assim organizadas: representante e suplente da Prefeitura; representante e suplente do Poder Legislativo; representante e suplentes da Associação Comercial; representante e suplentes de restaurantes, bares e similares, representantes dos atrativos naturais; representante e suplentes de guia, monitores e técnico em Turismo; representante e suplentes de transportes turísticos; representante e suplentes da Associação dos Artesãos.

Segundo a ata de reunião de 9-10-2018, houve a solicitação para inserção de representação da Secretaria Municipal de Educação e das associações, assentamentos e sindicatos. A inserção das associações, sindicatos e assentamentos se deu somente no final do ano de 2018, demonstra carência de representações da sociedade civil, principalmente quando se trata de organizações representativas de grupos que não interessam à lógica do capital e da globalização. Visto desta forma, comunidades rurais e tradicionais não se fazem atraentes para discutir o Turismo. Com relação à Bodoquena, este problema se torna ainda maior, uma vez que muitos locais com potencialidade para o Turismo, a exemplo de rios, cachoeiras e morrarias, estão em comunidades rurais e assentamentos.

O COMTUR atua de forma efetiva, considerando que realiza reuniões mensais e em sua maioria, com quórum. Esta instância de governança, desde 2017, segue uma sequência de reuniões periódicas, no entanto, existe uma lacuna de seis meses, no ano de 2018. Apesar disso, pode-se inferir que nos anos de 2017 e 2018, o COMTUR esteve atuante no seu papel de instância de governança local. Segundo Vieira (2003), o Voucher Único é um exemplo exitoso de gestão no Turismo, pois a visitação nos atrativos é realizada com controle na capacidade de suporte dos mesmos; todos os passeios são feitos com guias locais, e a entrada em qualquer atrativo só acontece mediante a aquisição do voucher, o que implica em maior arrecadação de impostos para o município. Além disso, como o Voucher Único está em um sistema e é emitido com informações do comprador, e possibilita o levantamento de informações para formação de bancos de dados sobre a demanda turística de Bonito e região da Serra da Bodoquena.

A leitura das atas das reuniões permitiu constatar que existe um esforço por parte dos conselheiros, para organizar o Turismo em Bodoquena. Principalmente nas reuniões dos meses de setembro, outubro e novembro de 2018, os conselheiros se debruçaram sobre a estrutura legal e a implantação da Lei do Voucher Único, inclusive com a participação da assessoria jurídica da Prefeitura de Bodoquena, enfatizando a necessidade da implantação desta Lei<sup>iv</sup> para o ordenamento do Turismo local. Houve a finalização da correção e adequação deste documento, sendo o mesmo encaminhado à Secretaria de Turismo, que ficou responsável pelos demais encaminhamentos [informação verbal]. No entanto, até junho de 2019 o Voucher Único ainda não havia sido implantado no município.

A análise do conteúdo das atas do COMTUR permitiu constatar que, dentre os assuntos mais discutidos no âmbito dessa instância de governança, está a 'realização de Eventos no Município', discutido dez vezes, debatendo se há investimentos disponibilizados para a realização dos eventos, para a organização do município recebê-los, e a promoção do município que estes

eventos proporcionam. Com a mesma quantidade de vezes em que aparece como assunto visto no COMTUR está a ‘organização da infraestrutura do município’, tanto a que está diretamente ligada ao Turismo como a infraestrutura de apoio ao turista, que trata de elementos necessários, porém não essenciais, como: supermercados, igrejas, postos de combustível, etc. Tal tema foi abordado preponderantemente por meio de informes da Secretaria de Turismo de Bodoquena, sobre a criação do Parque Municipal e Balneário Municipal de Bodoquena, assim como a instalação de placas de sinalização. O assunto também foi tratado como reivindicações do COMTUR, que solicita cascalhamento de vias de acesso aos atrativos, melhoria das pontes e de alguns pontos da cidade, como praças e avenidas.

Como dito anteriormente, o município de Bodoquena sedia grandes eventos, sem estrutura urbana e turística para comportá-los, e direciona elevados aportes financeiros para a realização dos mesmos. Pelo perfil dos mesmos, são eventos que não fomentam a cultura local, diferentemente de eventos como festival gastronômico, festivais de cultura, dentre outros, e que não passam, pelo que foi constatado pela leitura das atas do COMTUR, pela arena de discussão local. Ressalte-se que os investimentos para realização de eventos de grande e médio porte que tanto são disponibilizados pelo Poder Público Municipal, como pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, poderiam ser investidos em infraestrutura e organização dos destinos, considerando, inclusive, que este é um tema discutido e demandado pelo COMTUR. Neste sentido, a instância de governança local reforça a ‘necessidade de melhoria da infraestrutura do município’, inclusive para ‘finalização do balneário municipal e parque municipal’, que em 2019 ainda não haviam sido concluídos. Também, estes recursos poderiam ser direcionados para sanar outro conflito no município, que é ‘a conservação e a preservação das áreas e recursos naturais de Bodoquena’ que aparece sete vezes na pauta das reuniões do COMTUR, a exemplo dos Banhados da Bacia do Rio Betione, Rio Salobra, das grutas, dentre outros.

Outro assunto com destaque na pauta das atas do COMTUR é a ‘Lei do Voucher Único’, levantado nove vezes nas discussões das reuniões, primeiramente como reivindicação da instância, e retomada em 2018 quando as discussões se debruçam sob a correção das cláusulas e artigos da Lei, e por fim, saem os encaminhamentos para sua aprovação. Apesar de ter sido aprovada e dado o encaminhamento para implantação pela Secretaria de Turismo de Bodoquena, até setembro de 2019, a Lei ainda não havia sido implementada. Ressalte-se que esta demanda do COMTUR possui relevância para sanar, inclusive, outros problemas sinalizados nas reuniões da instância, por exemplo ‘os conflitos de visitação irregular em diferentes áreas naturais com

fragilidade ecológica e que apresentam riscos para o visitante’, abordado sete vezes nas atas, e os ‘problemas de preservação e conservação de áreas e recursos naturais’, também com sete discussões na instância.

Cabe lembrar que muitas das áreas naturais com potencialidade para o turismo, a exemplo dos rios Salobra, Campina e Betione, que têm nascentes e cachoeiras em seus trajetos, se localizam em assentamentos e comunidades rurais cuja população não dispõe de recursos e conhecimento técnico para trabalhar com o turismo e por isso, ficam à margem do processo de desenvolvimento turístico. Neste sentido, a participação dessas comunidades rurais na arena de discussão local promove maior empoderamento e criticidade quanto à sua realidade, ao passo que amplia a visão de alternativas econômicas para estas. O que promoveria o que Pereira e Fonseca (1997) reforçam quando afirmam que o processo decisório carece de ser fruto de discussões e de debates através de um processo de negociação, de consenso, e com ampla participação popular para não perder sua legitimidade.

Por fim, também se detectou uma discussão exaustiva sobre demandas locais relacionadas à atividade turística no município como, por exemplo, ‘falta de qualidade no atendimento dos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo de Bodoquena’, tratado sete vezes. No entanto, existe uma carência de encaminhamentos e de um plano de ações que efetivem o atendimento das demandas apresentadas e discutidas nas reuniões. Esta realidade vai ao encontro do que trata Pinheiro (2015), ao afirmar que quando o Estado descentraliza a gestão do Turismo, sem dar voz aos segmentos sociais historicamente excluídos, oportunizando-lhes, além da participação na arena de discussão, o apoio técnico e logístico necessário à sua participação nas instâncias de governança locais, o turismo continuará sendo regido pela lógica do mercado e sem a organização e o respaldo que a atividade demanda.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como está estruturada a gestão do Turismo em nível público municipal e como ocorre o processo de governança do município de Bodoquena, através do conhecimento da atuação do COMTUR, entendendo a instância de governança como a arena de discussão do Turismo em nível local. Para tanto, foi utilizada a metodologia qualitativa de estudo de caso, através da utilização do desenho metodológico de Villarreal Larrinaga (2017) adaptado por Pinheiro, Maracajá e Chim-Miki (2020).

A obtenção de dados ocorreu através da observação participante [uma vez que uma das autoras coordena o Plano Municipal de Turismo do Município e, por isso, acompanhava o trabalho da

equipe da Secretaria de Turismo e participou de algumas reuniões do COMTUR, utilizando uma análise dirigida à avaliação para o planejamento e a gestão] e da análise de conteúdo das atas do COMTUR, através de uma triangulação teórica baseada em políticas públicas, governança e gestão, garantindo a validade da pesquisa e permitiu a interpretação de resultados buscando um padrão de comportamento face às categorias adaptadas dos modelos teóricos de Barbosa et al. (2009), Nóbrega (2012) e Pinheiro, Maracajá e Chim-Miki (2020). Este desenho metodológico contribuiu para minimizar a subjetividade das interpretações por parte dos pesquisadores, gerando confiabilidade nos resultados e validade interna e externa, bem como, consistência teórico-interpretativa (Villarreal Larrinaga & Rodríguez, 2010; Villarreal Larrinaga, 2018).

A partir dos dados coletados se pode inferir que somente a existência de uma estrutura de gestão pública e a existência de uma instância de governança não garantem o crescimento da atividade turística de forma satisfatória a todos os envolvidos na cadeia produtiva do Turismo, e tampouco a realização de um Turismo pautado nos pressupostos da responsabilidade ambiental e da equidade econômica e social. Ressalte-se que um aspecto é fomentar a atividade através do incremento da oferta turística local e do aumento do número de turistas e visitantes para consumir os produtos e serviços turísticos, mas, por outro lado, é verificar se o incremento da atividade turística está acontecendo de forma participativa, economicamente equitativa e com respeito à qualidade ambiental. Fato esse constatado nas observações realizadas durante a elaboração do Plano Municipal de Turismo, constatando-se que a maior parte dos recursos e capital humano despendidos pela gestão pública estão sendo direcionados à realização de eventos, e ações significativas como implantação da Lei do Voucher Único, melhoria da infraestrutura urbana e de conservação das áreas naturais ainda não foram implementadas até 2019.

Constata-se, ainda, a ausência de associações e sindicatos, principalmente da zona rural na instância de governança, fato que compromete muitas ações de preservação dos recursos naturais, assim como a qualificação da oferta turística local, não obstante de todos os atrativos e áreas com potencialidade de desenvolvimento do Turismo estão localizadas em comunidades rurais. Além disso, foi possível verificar por observação participativa que, tampouco, a estrutura da gestão do município contempla as nuances que permeiam a teoria do desenvolvimento endógeno. Neste caso, o estudo demonstrou que os segmentos econômicos locais, inclusive a própria dinâmica da instância de governança local, dependem diretamente de estímulos exógenos à região.

Isto pode ser detectado em diferentes aspectos, como exemplo: falta de estratégias que possibilitem acesso ao microcrédito para organização e qualificação da oferta turística local, principalmente para as comunidades rurais [indígenas e colônias]; falta de organização e empoderamento local para gerir as áreas naturais turísticas. Muito embora o município esteja distante 70 km de Bonito – referência em gestão do turismo e preservação dos recursos naturais – a iniciativa privada e o poder público locais tem demonstrado dificuldade de entender o poder público local que pode trabalhar em complementaridade com este destino indutor, e não como concorrente. Além disso, mesmo conhecendo a expertise do Voucher Único de Bonito, Bodoquena não consegue implementar a Lei que orienta essa estrutura de gestão.

Como contribuição teórica esta pesquisa apresenta uma síntese teórica e metodologia que podem ser úteis para replicação em outros destinos, a fim de monitorar e estrutura de gestão e o processo de governança turística em nível local. Por certo, a pesquisa pode ser replicada em outros municípios, para estudos comparativos e para conhecimento de outras realidades. Por fim, respondendo a principal questão levantada nesta pesquisa, a de conhecer a estrutura de gestão e a governança em nível local de um município em estágio embrionário de fomento turístico, pode-se resumir em dois achados principais.

Primeiro, a gestão municipal precisa estabelecer outros focos de fomento turístico, principalmente quando se trata na legalização dos atrativos, conservação dos recursos e áreas naturais e implantação da Lei do Voucher Único. Segundo, ao mesmo tempo que está atuando a instância de governança local, quando usamos a participação social como ótica de análise, verifica-se inconsistências para a completude de uma gestão participativa e, portanto, de uma instância de governança como definida pela literatura. Desta forma, como derradeira conclusão foi diagnosticado que no município de Bodoquena os mecanismos de gestão pública e de participação social devem ser revistos para garantir um desenvolvimento responsável do turismo, pois este vêm ocorrendo de forma desordenada, não totalmente democrática e equitativa.

## REFERÊNCIAS

- Abib, G., Hoppen, N., & Hayashi Junior, P. (2013). Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 604-616. [Link](#)
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (1998). Ethnography and participant observation. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Org). *Strategies of qualitative inquiry*. pp. 248-261. Thousand Oaks: Sage.

Maracajá, K. F. B. & Pinheiro, I. de F. S. (2020). Gestão Pública e governança local do município turístico de Bodoquena-MS [Brasil]. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade* 12(3), pp. 577-596, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3p577>

Barbosa, L. G., Oliveira, S. B., Souto-Maior, A. P., Lacerda, E., Telles, G., & Leitão, M. (2009). Proposta de modelo para análise do estágio evolutivo da governança regional em turismo. *In: Barbosa, L. G. M. (org). Observatório de inovação do Turismo*. Rio de Janeiro: FGV.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: 70.

Beni, M. C. (2006). *Política e planejamento de turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph.

Brasil. Ministério do Turismo (2004). *Programa de Regionalização do Turismo Roteiros de Brasil: Diretrizes Políticas*. Brasília. [Link](#)

De Sousa Santos, T., & Da Silva Pereira, R. (2018). Governança do Turismo no Campo das Vertentes (MG): garantia de desenvolvimento regional? *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(2), 83-111. [Link](#)

Dias, R. (2003). *Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil*. São Paulo: Atlas.

Dias, R., & Matos, F. (2012). *Políticas públicas: princípios, práticas e teorias*. São Paulo: Atlas.

González, M. V. (2014). Governança turística: políticas públicas inovadoras ou retórica banal?. *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1), 9- 22. [Link](#)

Hall, C., & Jenkins, J. M. (2004). Tourism and public policy. *In: A. A. Lew, C. M Hall, & A. M. Williams (Eds). A companion to tourism*. pp. 525-540. Oxford: Blackwell.

Ignarra, L. R. (2007). Dinâmica dos eventos turísticos e seus impactos na hotelaria paulistana. Tese, Doutorado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP. [Link](#)

Lima, R. M. P. (2017). *Turismo, políticas públicas e desenvolvimento: uma avaliação do Programa de Regionalização do Turismo nas cinco regiões turísticas do Rio Grande do Norte (2004 - 2014)*. Tese, Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN. [Link](#)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - BGE. (2019). *Panorama: Bodoquena*. [Link](#)

Nascimento, V. L. Q. (2012). Plano Nacional de Turismo 2003-2007: afinal, o que resultou? *Anais... VI Encontro Nacional da ANPPAS, Belém-PA, Brasil*. [Link](#)

Nóbrega, W. R. M. (2012). *Turismo e políticas públicas na Amazônia Brasileira: instâncias de governança e desenvolvimento nos municípios de Santarém e Belterra - Oeste do Pará*. Tese, Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Universidade Federal do Pará, Belém-PA, Brasil [Link](#)

Nóbrega, W. R. M. (2013). Turismo, desenvolvimento e políticas públicas: limites e avanços no Estado do Pará. *In: F. F. Azevedo, S. L. Figueiredo, W. R. M. Nóbrega & C.H. Maranhão (orgs.). Turismo em Foco*. Belém: NAEA. [Link](#)

Maracajá, K. F. B. & Pinheiro, I. de F. S. (2020). Gestão Pública e governança local do município turístico de Bodoquena-MS [Brasil]. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade* 12(3), pp. 577-596, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3p577>

Pereira, M. J. L. B., & Fonseca, J. G. M. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books.

Perroux, F. (1967). *A Economia do século XX*. Lisboa: Livraria Morais Editora.

Pinheiro, I. F. S., Maracajá, K. F. B., & Chim-Miki, A. F. (2020). Política pública de regionalização do turismo: um estudo sobre a participação social. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 22(1), 162-184. [Link](#)

Pinheiro, I. F. S. (2015). *Política pública de regionalização do turismo no polo Seridó/RN: um estudo sobre gestão de recursos naturais, participação social e o desenvolvimento regional*. Tese, Doutorado em Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande-SP.

Prefeitura Municipal de Bodoquena. (2008). *Análise de contexto e diagnóstico do setor turismo* (Março).

Pulido-Fernandez, J. I., & Pulido-Fernández, M. C. (2018). Proposal for an indicators system of tourism governance at tourism destination level. *Social Indicators Research*, 137(2), 695-743. [Link](#)

Roldán, N., Corbo, Y., Castellucci, D., & Cruz Jiménez, G. (2017). Una aproximación al estado del arte en gobernanza y turismo, 2010-2015. In: G. Cruz Jiménez (Ed.). *Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas*. pp. 15-36. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.

Santos, M. (1999). *A natureza do espaço: espaço e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Hucitec.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2019). *Cidade Empreendedora: Bodoquena em Números*. Campo Grande-MS. 2019.

Silva, J. A. (2006). A dimensão territorial no planejamento do desenvolvimento do turismo no Brasil: modelo do polo de crescimento versus modelo territorialista e endógeno. *Revista Turismo Visão em Análise*, 17(3), 5-23. [Link](#)

Soares, L. A. S. (2007). Turismo e globalização: algumas perspectivas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 6(1), 63-70. [Link](#)

Teles, A. et al. (2009). Discutindo a administração local do turismo. In: L. G. M. Barbosa (Org). *Observatório de Inovação em Turismo*. Rio de Janeiro: FVG.

Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.

Vieira, J. F. L. (2003). *Voucher Único: um modelo de gestão da atividade turística em Bonito-MS*. Dissertação, Mestrado em Desenvolvimento Regional, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande-MS, Brasil.

Maracajá, K. F. B. & Pinheiro, I. de F. S. (2020). Gestão Pública e governança local do município turístico de Bodoquena-MS [Brasil]. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade* 12(3), pp. 577-596, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3p577>

Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-172. [Link](#)

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 16(3), 31-52. [Link](#)

Yin, Robert (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.

Zunino, H., & Vera, B. (2012). La sociedad post-industrial, crisis y migraciones por estilo de vida entre el paraíso buscado y el paraíso encontrado. 61-88. In: A. Otero & R. Gonzalez (Eds.). *La sombra del turismo*. Movilidades y desafíos de los destinos turísticos con migración de amenidad. Educo: Universidad Nacional del Comahue.

---

## NOTAS

<sup>i</sup> A revisão do conceito de espaço econômico realizada por Perroux (1967, p. 164) o fez chegar à conclusão de que “[...] o crescimento não surge em toda parte ao mesmo tempo; manifesta-se com intensidades variáveis, em pontos ou polos de crescimento; propaga-se, segundo vias diferentes e com efeitos finais variáveis, no conjunto da economia”. Sendo assim, a Teoria dos Polos de Crescimento pressupõe um ou mais polos e uma região de entorno, sob a sua influência, isto é, uma região polarizada, com variações internas consoantes sua capacidade de absorver a indução ao crescimento a partir de seu polo ou polos dinâmicos.

<sup>ii</sup> Teoria dos territórios luminosos e opacos (Santos, 1999).

<sup>iii</sup> Consulta: <https://www.rotamapas.com.br>

<sup>iv</sup> Lei Municipal 1.420/2016, decreta a obrigatoriedade do uso do Voucher Único para realizar qualquer passeio turístico no município de Nobres vem sendo descumprida pela maioria dos proprietários de atrativos no município, que burlam a lei e recebem turistas diariamente sem o bilhete obrigatório.