

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 772

# Formação de um 'Cluster' em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito – MS

Maria Alice Cunha Barbosa  
Roberto Aricó Zamboni

Brasília, dezembro de 2000



TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 772

# Formação de um 'Cluster' em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito - MS\*

Maria Alice Cunha Barbosa\*\*  
Roberto Aricó Zamboni\*\*

Brasília, dezembro de 2000

---

\* *Estudo realizado em colaboração com a CEPAL e objeto de financiamento do projeto CEPAL - Governo dos Países Baixos "A Natural Resource Cluster Development Strategy: Its Growth, Distributive and Environmental Implications".*

\*\* *Da Diretoria de Estudos Setoriais do IPEA.*

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO  
*Martus Tavares* – Ministro  
*Guilherme Dias* – Secretário Executivo

***ipea*** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**Presidente**  
*Roberto Borges Martins*

**Chefe de Gabinete**  
Luis Fernando de Lara Resende

**DIRETORIA**

*Eustáquio J. Reis*  
*Gustavo Maia Gomes*  
*Hubimaier Cantuária Santiago*  
*Luís Fernando Tironi*  
*Murilo Lôbo*  
*Ricardo Paes de Barros*

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o IPEA fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais e torna disponíveis, para a sociedade, elementos necessários ao conhecimento e à solução dos problemas econômicos e sociais do país. Inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro são formulados a partir dos estudos e pesquisas realizados pelas equipes de especialistas do IPEA.

**TEXTO PARA DISCUSSÃO** tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos direta ou indiretamente pelo IPEA, bem como trabalhos considerados de relevância para disseminação pelo Instituto, para informar profissionais especializados e colher sugestões.

Tiragem: 130 exemplares

**COORDENAÇÃO EDITORIAL**

**Brasília – DF:**  
SBS Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES, 10º andar  
CEP 70076-900  
Fone: (61) 315 5374 – Fax: (61) 315 5314  
E-mail: editbsb@ipea.gov.br

**Home page:** <http://www.ipea.gov.br>

**EQUIPE**

**Coordenação:** *Marco Aurélio Dias Pires*; Secretaria: *Gardênia Santos*  
**Gerência:** *Suely Ferreira*  
**Revisão:** *Chico Villela (coord.); Carlos Alberto Vieira, Flávia Nunes de Andrade (estag.), Isabel Villa-Lobos Telles Ribeiro, Luciana Soares Sargio (estag.)*  
**Edição Gráfica:** *Iranilde Rego (coord.); Aeromilson Mesquita, Cecília Bartholo, Edineide Ramos, Francisco de Souza Filho, Lúcio Flavo Rodrigues*  
**Divulgação:** *Cláudio Augusto Silva (coord.); Edinaldo dos Santos, Mauro Ferreira*  
**Produção Gráfica:** *Edilson Cedro Santos*

**SERVIÇO EDITORIAL**

**Rio de Janeiro – RJ:**  
Av. Presidente Antonio Carlos, 51, 14º andar  
CEP 20020-010  
Fone: (21) 804-8118 – Fax: (21) 220 5533  
E-mail: editrj@ipea.gov.br

---

## SUMÁRIO

---

### SINOPSE

1	INTRODUÇÃO	5
2	SELEÇÃO DO CASO	5
3	BASE CONCEITUAL	7
4	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	9
5	A REGIÃO ESTUDADA	10
6	O MERCADO ECOTURÍSTICO	10
7	HISTÓRICO DO LAZER AO TURISMO	11
8	DESCRIÇÃO DO 'CLUSTER'	13
9	DIMENSÃO ECONÔMICA DO 'TRADE'	24
10	COMPETITIVIDADE: NÍVEL MICRO	26
11	INSTITUIÇÕES DE APOIO LOCAL: INSTÂNCIAS POLÍTICAS	29
12	COMPETITIVIDADE: NÍVEL META	30
13	INSTITUIÇÕES DE APOIO SUPRALOCAL	30
14	COMPETITIVIDADE: NÍVEL MESO	34
15	O MEIO URBANO	35
16	O MEIO RURAL	35
17	A INFRA-ESTRUTURA DE ACESSO	37
18	AS EXTERNALIDADES	38
19	ESTÁGIO DO 'CLUSTER'	39
20	CONCLUSÕES	39
	ANEXOS	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

---



---

## SINOPSE

---

**E**ste estudo de caso descreve e dimensiona as atividades de um ‘cluster’ em formação fundado na exploração do turismo de natureza na região de Bonito – MS, e identifica os principais desafios e estratégias para a consolidação desse ‘cluster’. Propõe também a adoção de um novo padrão de turismo como forma de assegurar a sustentabilidade ambiental e do próprio desenvolvimento socioeconômico de uma região cuja riqueza cênica é associada a um frágil ecossistema.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho integra um conjunto de pesquisas patrocinadas pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) que visam estudar a formação de 'clusters' baseados na exploração de recursos naturais capazes de contribuir para o desenvolvimento sustentável da região.

Constituem objetivos deste estudo:

- subsidiar a CEPAL na identificação de maneiras pelas quais as políticas públicas podem estimular a construção de um ambiente de eficiência coletiva gerador de vantagens competitivas em setores selecionados;
- contribuir para a definição de estratégias e políticas, nos âmbitos nacional e regional, voltadas para o desenvolvimento do ecoturismo, especialmente em áreas onde as aglomerações configurem uma situação de 'cluster' potencial;
- subsidiar e apoiar o planejamento e as ações locais na medida em que são apontados os pontos críticos ao desenvolvimento e amadurecimento da cadeia produtiva relacionada ao turismo;
- demonstrar a importância socioeconômica do ecoturismo para o município de Bonito; e
- identificar os principais desafios para o desenvolvimento do ecoturismo na região e propor estratégias para sua superação.

## 2 SELEÇÃO DO CASO

A seleção do caso a ser estudado foi precedida de um levantamento das características das atividades de ecoturismo nas duas regiões brasileiras que mais se destacam pelo elevado potencial que apresentam nesse ramo, a saber, a Amazônia e o Pantanal Matogrossense.

Não obstante a Amazônia ser alvo de um programa específico de ecoturismo<sup>1</sup> e apesar da pujança de seus atrativos naturais, a dispersão dos pólos de turismo em uma área correspondente a 45% do território nacional, que abrange sete estados da Federação, não contribui para o desenvolvimento de estratégias nas quais a complementariedade das ações a serem desenvolvidas permitam ganhos importantes de externalidades ou mesmo favoreçam ações coletivas. Isso não significa que a região não

---

<sup>1</sup> Programa de Ecoturismo da Amazônia Legal (PROECOTUR), objeto de financiamento do BID.

---

apresente condições para uma exploração sustentável do ecoturismo, mas sim que, comparativamente à outra alternativa, seria menos propícia para a análise de um caso de 'cluster'.

Por outro lado, após um mapeamento preliminar do ecoturismo na região do Pantanal Matogrossense, considerou-se que a área adjacente, compreendida pelos Municípios de Bonito, Jardim e Bodoquena, apresenta uma série de características, a seguir listadas, que a torna mais interessante para o estudo de caso de formação de um 'cluster' com base no ecoturismo.

*Características da área selecionada*

– grande *quantidade e diversidade de atrativos naturais* concentrados no raio de 50 km da sede do município de Bonito, com rios de águas cristalinas que abrigam exuberante fauna ictiológica; cachoeiras, fauna terrestre, flora; grutas e ainda pelo contraste da planície com a Serra da Bodoquena, formada por rochas carbonáticas com relevo interessante;

– a *forma de exploração* desses atrativos, especialmente os aquáticos, cuja visitação obedece *técnicas de manejo* com a preocupação de não se comprometer a sustentabilidade da atividade;

– o *expressivo número de atores* cujas ações contribuem para o desenvolvimento sustentável das atividades turísticas;

– a existência de projetos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), despertando o interesse de outros investidores;

– a percepção, por parte das lideranças empresariais locais, da importância da preservação do meio ambiente;

– a localização estratégica da região, uma das principais portas de entrada do Pantanal Sul Matogrossense; ocupa posição geográfica privilegiada no chamado *Corredor Ecoturístico*<sup>2</sup> que concentra a maioria dos atrativos ecoturísticos de expressão nacional;

– a proximidade de São Paulo, principal centro emissor; e

– a *perspectiva de implantação* de um *aeroporto internacional* no Município de Bonito.

---

<sup>2</sup> O Corredor Ecoturístico resulta de uma articulação entre os estados do Pará, Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná. A criação desse corredor (constituído com personalidade jurídica própria) está sendo formalizada e tem por objetivo facilitar a coordenação das iniciativas voltadas principalmente para a promoção do ecoturismo.

---



### 3 BASE CONCEITUAL

Este estudo parte do conceito elaborado por Porter, para quem um 'cluster' representa uma "concentração geográfica e setorial de empresas e instituições que em sua interação geram capacidade de inovação e conhecimento especializado" [Buitelaar, 2000]. No decorrer do trabalho, contudo, procedeu-se à reformulações do conceito de maneira a adaptá-lo às particularidades do objeto de estudo: o ecoturismo na região de Bonito.

Nos mercado de bens e serviços em geral, a construção de vantagens competitivas apóia-se sobretudo em inovações que possibilitam a redução de custos ou a diferenciação como estratégias para conquistar o mercado. Já em um 'cluster' em torno do ecoturismo, é a interação entre empresas e instituições que deverá possibilitar, especialmente, a otimização no uso das vantagens competitivas naturais de forma sustentável.

Nessa perspectiva, e sem desconsiderar o papel importante que as inovações jogam na competitividade desse setor (seja no desenvolvimento de novos produtos ecoturísticos, seja nas formas de gestão que propiciam melhor articulação entre os agentes das cadeias de valor), postula-se que a interação entre os agentes tem por missão principal assegurar a sustentabilidade da exploração daquilo que inicialmente era apenas uma vantagem competitiva natural. Não seria exagero afirmar-se que a forma como uma região cuida de seu meio ambiente tornou-se um dos principais fatores de atração nesse segmento de mercado. Esse aspecto tem relevância ainda maior em situações nas quais o êxito inicial na exploração dos atrativos naturais desperta o interesse por uma exploração massiva desses atrativos, gerando uma forte tensão entre os investidores voltados para lucros imediatos e os agentes, dentre os quais também outros investidores, comprometidos com a preservação ambiental.

Em um estudo sobre esse segmento de atividade – o ecoturismo – merecem destaque os determinantes de competitividade situados no nível *meta* [Meyer - Stamer, 1996], pois o sucesso na exploração sustentável do ecoturismo depende fundamentalmente da capacidade dos atores se aglutinarem em torno de objetivos e diretrizes de horizontes mais largos, capazes de garantir o desenvolvimento da atividade ecoturística sem comprometer o meio ambiente. Isso requer um patamar mínimo de coesão social e de uma visão estratégica em torno da forma como deve ser aproveitada a vocação turística da região.

Ainda entre os determinantes de competitividade mencionados por Meyer-Stamer, este estudo abordará aqueles situados no nível microeconômico e no nível *meso* (*op. cit.*, 1996). Com relação a esse último nível, destaca-se a importância da atu-

ação dos órgãos de apoio – instituições governamentais, de educação, de pesquisa e tecnologia, de qualificação profissional , etc.

No que diz respeito ao conceito de ecoturismo, partiu-se da definição proposta por Grupo de Trabalho Interministerial integrado pelo Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo e Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (*Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo*). Segundo essa definição, entende-se por ecoturismo um “segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas”.

Na realidade, nem todas as atividades turísticas praticadas em Bonito atendem integralmente aos requisitos antes indicados. Por isso, optou-se pela uso do termo *turismo de natureza sustentável*, conceito mais flexível e adequado para abranger a prática do turismo de aventura e os passeios em balneários. Em função disso, estabeleceu-se uma tipologia de atrativos agrupados em três *modalidades de turismo de natureza sustentável*; estas, por sua vez, foram subdivididas em *tipos de atrativos*:

(a) *Modalidade Ecoturismo*, composta pelos seguintes tipos de atrativos:

- visitação a grutas;
- flutuação (observação da flora e fauna ictiológica );
- trilhas e cachoeiras (caminhadas com observação da flora e fauna terrestre); e
- turismo rural e ecológico (conhecimento de atividades rurais e conscientização ambiental.

(b) *Modalidade Turismo de Aventura e Especializado*, composta dos seguintes tipos de atrativos:

- passeios de bote;
- bóia-‘cross’;
- ‘rapel’; e
- mergulho.

(c) *Modalidade Turismo de Lazer*, composta dos seguintes tipos de atrativos:

- balneários; e
- cavalgadas.

Para que a prática do ecoturismo seja exitosa é fundamental que a formação de consciência ambiental constitua um interesse compartilhado por todos os agentes envolvidos. As condições para que isso ocorra, todavia, não são poucas. Os próprios turistas, freqüentemente, têm-se mostrado mais interessados em apreciar a riqueza cênica da localidade do que em obter conhecimento sobre o hábitat. Enfim, essa prática exige ecoturistas que, mesmo em número crescente, ainda constituem a parcela menos significativa da demanda em Bonito.

---

A interação entre empresários e turistas com perfis socioculturais bem diferenciados deu origem a uma atividade turística igualmente diversificada. Alguns atrativos vêm explorando os recursos naturais, especialmente os hídricos, em patamares próximos ou superiores à capacidade de suporte, principalmente nos períodos de férias. Em outros, observa-se uma maior preocupação com a obediência aos parâmetros de sustentabilidade, ainda que estabelecidos de uma forma meramente empírica.

A denominação 'trade' será utilizada, neste estudo, para designar a cadeia de negócios relacionada com a exploração do ecoturismo, como as operadoras e agências de turismo, hotéis, restaurantes, atrativos turísticos, assim como pelo comércio direcionado aos turistas.

#### 4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Os resultados deste estudo de caso se baseiam em:

- consulta bibliográfica;
- entrevistas com dirigentes de instituições federais, estaduais e municipais e com um consultor privado com ampla experiência em projetos de turismo no território nacional, com a finalidade de selecionar a área estudada;
  - dados censitários e outras estatísticas elaboradas nos âmbitos estadual e municipal com a finalidade de elaborar a caracterização socioeconômica da região;
  - consultas a instituições governamentais federais de turismo, ONG e operadoras de turismo, com a finalidade de estimar a dimensão do mercado ecoturístico brasileiro;
  - questionários aplicados a cerca de 25% dos integrantes do 'trade' turístico com finalidade de delimitar a área de atuação do 'cluster' e compreender as inter-relações em seu interior e órgãos de apoio, assim como estimar sua dimensão econômica;
  - entrevistas com órgãos de apoio com atuação nos âmbitos federal, estadual e municipal para subsidiar a identificação de ações que interferem positiva ou negativamente sobre a competitividade do ecoturismo na região;
  - consultas permanentes aos órgãos de apoio local e à Prefeitura de Bonito;
  - informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), inclusive na elaboração de cartogramas; e
  - entrevista com atores locais que acompanharam, desde a origem, o desenvolvimento do turismo em Bonito, para subsidiar o histórico do setor.

Neste estudo, a dimensão econômica do mercado ecoturístico brasileiro foi inferida a partir da estimativa do número de turistas que se dirigem aos atrativos localizados no Corredor Ecoturístico brasileiro, que concentra a maioria dos atrativos de expressão nacional.

Para se obter uma visão do perfil e da 'performance' das empresas de cada segmento do 'trade', procedeu-se a seu grupamento segundo o volume de seus faturamentos.

Limitações de recursos e de tempo fizeram que o levantamento de campo, naquilo que concerne às empresas do 'trade', se realizasse apenas em Bonito, onde se concentra o maior número de atrativos e infra-estrutura turística. Contudo, os resultados deste estudo são dirigidos à região compreendida por Bonito, Jardim e Bodoquena, que apresentam uma homogeneidade de recursos naturais. As conclusões, apontando um sentido (de análises) prospectivo com propostas de estratégias e ações para o desenvolvimento do turismo de natureza sustentável, levam em consideração a região dos três municípios.

## 5 A REGIÃO ESTUDADA

A região estudada compreendeu o Município de Bonito, localizado na microrregião geográfica de Bodoquena. Criado em 1948, o município apresentou, até a década passada, uma estrutura estritamente rural. Com a decadência da agricultura e o posterior incremento das atividades turísticas, Bonito configura-se hoje como um município de população predominantemente urbana (ver tabela 1).

TABELA 1  
População de Bonito

População	1960	1970	1980	1991	1996
Urbana	863	1 563	5 110	10 332	11 164
Rural	4 929	6 350	5 904	5 221	4 088
<b>Total</b>	<b>5 792</b>	<b>7 913</b>	<b>1 1014</b>	<b>15 553</b>	<b>15 252</b>

Fonte: IBGE.

## 6 O MERCADO ECOTURÍSTICO

No Brasil, ainda não há estudos e informações sistematizadas suficientes para caracterizar e dimensionar o mercado ecoturístico. As informações disponíveis sobre produtos ecoturísticos encontram-se pulverizadas em guias e peças publicitárias divulgadas pela mídia e em 'sites' na Internet mantidos por agentes do 'trade' turístico e pelas ONG.

Em 1999, a EMBRATUR<sup>3</sup> empreendeu esforços no sentido de identificar os principais pólos ecoturísticos das cinco macrorregiões brasileiras. Foram registrados 96 pólos, distribuídos por todos os estados da Federação, que poderão servir de base para a o planejamento das ações públicas destinadas ao desenvolvimento do setor.

A partir de informações obtidas junto às operadoras de turismo, estimou-se em 250 mil o número de ecoturistas que visitaram, durante o ano de 1999, o Corredor Ecoturístico. A permanência média estimada foi de quatro dias em cada destino, com um dispêndio médio de US\$ 70,0/dia, excetuando-se o transporte da origem.<sup>4</sup> Isso significa que cerca de US\$ 70,0 milhões foram injetados, no período, nas economias locais e absorvidos pelo 'trade' ecoturístico.

Este é um valor bastante limitado levando-se em consideração o potencial de atrativos naturais ainda não explorados ou pouco explorados, em um país que se destaca pela riqueza de recursos naturais.

## 7 HISTÓRICO DO LAZER AO TURISMO

Até a década de 70, os recursos hídricos da região serviam quase que exclusivamente ao lazer dos habitantes, sendo visitados principalmente pelos amantes da pesca, inclusive de arpão, com a aquiescência dos proprietários das fazendas. Nessa época, os pontos mais visitados eram a Gruta do Lago Azul e a Ilha do Padre. Em períodos de férias, parentes e amigos dos habitantes de Bonito provenientes de outros estados, principalmente de São Paulo, passaram a visitar regularmente e a difundir informalmente a riqueza dos atrativos naturais.<sup>5</sup>

Até meados dos anos 80, o discreto aumento de visitantes que procuravam a região ocorreu independentemente de qualquer preocupação com a exploração profissional do turismo.<sup>6</sup> Além da Gruta do Lago Azul e da Ilha do Padre, as visitas já aconteciam com regularidade nos atrativos Aquário Natural, Rio do Peixe e Rio Sური. Ademais, começaram a ser explorados os passeios de bote e os passeios em fazendas com cachoeiras. Em torno do ano de 1986, os proprietários das fazendas onde se localizavam os rios mais procurados despertaram para a viabilidade econô-

---

<sup>3</sup> Instituto Brasileiro de Turismo: instituição governamental federal responsável pela formulação e implementação da Política Nacional de Turismo.

<sup>4</sup> Nesse cálculo não foi incluído o dispêndio com transporte entre a origem e o destino do turista, uma vez que seu impacto econômico não incide sobre o 'trade' local.

<sup>5</sup> Em meados dos anos 70 foi realizada a primeira obra pública de infra-estrutura para o lazer, conhecido por Balneário Ilha do Padre, que, posteriormente, passou a integrar o conjunto de atrativos turísticos de Bonito.

<sup>6</sup> Em 1983, a prefeitura editou o primeiro 'folder' identificando Bonito como um município com vocação turística.

---

mica da atividade turística e passaram a cobrar uma taxa de ingresso por visitante. Tais proprietários promoveram a abertura de trilhas e a construção de escadas e 'decks' de acesso aos rios, disciplinando a visitação e protegendo o meio ambiente. Entre 1987 e 1988, a prefeitura desapropriou o Balneário Municipal e implementou sua infra-estrutura, visando, na época, o lazer da população local. Ainda nesse período, mediante iniciativa conjunta de empresários e prefeitura, foram abertas vias cercadas – *corredores* – que possibilitaram a eliminação de colchetes, isolando os animais dos caminhos e melhorando as condições de acesso aos atrativos.

Em 1993, após a transmissão, pela televisão, em âmbito nacional, de um documentário sobre a Gruta do Lago Azul, sucedido da apresentação de outros documentários sobre a região, o fluxo de turistas experimentou um aumento expressivo. Foram tomadas então as primeiras iniciativas no sentido de disciplinar os passeios aos rios e às grutas.<sup>7</sup> A realização, no Brasil, da ECO 92 e a evidência da questão ambiental criaram, nessa época, um cenário favorável à institucionalização de procedimentos disciplinadores.<sup>8</sup> Remontam a esse período as primeiras experiências com vistas à fixação de limites para o número de visitantes em alguns passeios.

A realização do primeiro Curso de Formação de Guias, em 1993, patrocinado conjuntamente pelo SEBRAE e pela Prefeitura Municipal de Bonito, e coordenado pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, constituiu o marco pioneiro para a profissionalização do turismo em Bonito. Iniciava-se, então, um processo de conscientização ambiental do município, cuja base econômica residia na exploração de atividades primárias, muitas vezes conduzidas sem preocupação com o impacto ambiental.

Em 1995, a Lei Municipal nº 689/95 tornou obrigatório o acompanhamento de guias nos passeios turísticos locais. Ainda no mesmo ano, a estruturação da atividade turística foi complementada pela aprovação da Lei Municipal nº 695/95, que instituiu o Conselho Municipal de Turismo (CONTUR), integrado por quatro representantes escolhidos pelo chefe do Executivo municipal e por seis representantes dos segmentos ligados ao 'trade' turístico local. Cabe salientar que a implementação do CONTUR contribuiu para induzir a organização dos segmentos que compõem o 'trade'. Simultaneamente, foi instituído o Fundo Municipal de Turismo (FUTUR).

A Instrução Normativa nº 1/95 do CONTUR regulamentou a instituição do 'voucher' único, principal instrumento para viabilizar o ordenamento da atividade turística em Bonito.

---

<sup>7</sup> As Grutas do Lago Azul e Nossa Senhora Aparecida foram tombadas pelo então Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural em 1978.

<sup>8</sup> Já no final dos anos 80, a prefeitura passou a destacar algumas pessoas, ainda que não qualificadas, para auxiliar a visitação dos pontos mais procurados pelos turistas. Essa iniciativa, entretanto, não foi suficiente para impedir atos predatórios, especialmente nas grutas.

---

Emitido e controlado pela Secretaria de Turismo e de Meio Ambiente de Bonito, o 'voucher' é comercializado pelas agências de turismo do município, que, semanalmente, repassam parcelas de arrecadação da venda dos ingressos aos proprietários, aos guias e à Prefeitura, para o recolhimento do Imposto sobre Serviços (ISS) devido. Segundo o procedimento operacional adotado, a prefeitura centraliza o controle do número de pessoas por passeio, mediante um sistema informatizado. Antes da venda do 'voucher', as agências consultam essa central, que autoriza a liberação da visita conforme o limite de suporte de cada atrativo.

Essa conjunção de fatores propiciou que se instalasse, em Bonito, um crescimento acelerado da atividade turística, expresso pelos seguintes dados:<sup>9</sup>

*Número de Leitões na Hotelaria*

1993: 300 unidades

1999: superior a 3 mil unidades

*Empregos Diretos em Atividades Turísticas*

1993: 180 postos de trabalho

1999: 865 postos de trabalho

*Número de Agências de Turismo*

1993: 6 estabelecimentos

1999: 24 estabelecimentos

Os dados demonstram que, em um período de seis anos, a dimensão do setor praticamente decuplicou. Se, por um lado, esse crescimento provocou a dinamização na economia local, também contribuiu para a instalação de uma infra-estrutura turística marcada por sensíveis contrastes, tanto na qualidade das instalações quanto na de prestação de serviços.

## 8 DESCRIÇÃO DO 'CLUSTER'

A descrição do 'cluster', com a posição ocupada por cada um dos atores e as correlações que estabelecem entre si, foi feita a partir de uma representação gráfica composta de cinco anéis (ver figura 1). O *epicentro* é formado pelos *atrativos*, nos quais a modalidade *ecoturismo* constitui o vetor mais importante. O *segundo anel*, que corresponde ao 'trade', abrange a *infra-estrutura básica do turismo* – hotéis, agências de turis-

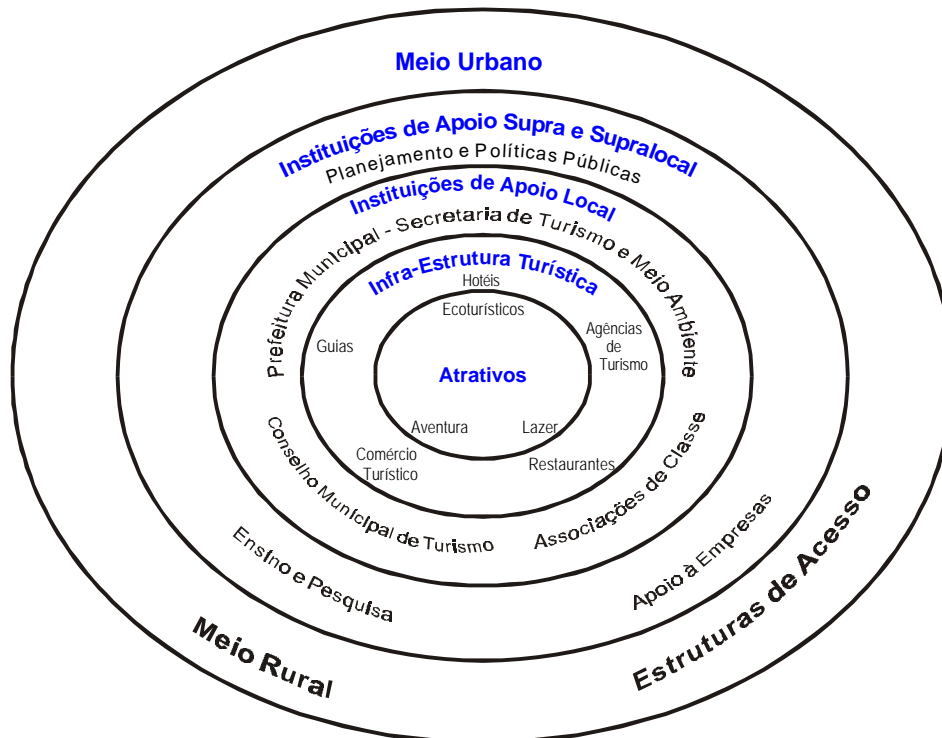
---

<sup>9</sup> Os dados referentes a 1993 foram extraídos do documento do SEBRAE – *Case de Bonito*, e os relativos a 1999 resultaram do levantamento de campo desta pesquisa

---

mo, guias, bares e restaurantes, meios de transporte e pelo comércio voltado para o turismo. O *terceiro anel* agrega os atores sociais ligados direta e permanentemente à atividade turística. Aí se situam os órgãos do *poder público local*, os *colegiados* e as *associações de classe*. O *quarto anel* é constituído pelos órgãos de apoio com atuação supralocal. Nesse patamar, encontram-se os *órgãos públicos federais e estaduais* que atuam na área de turismo e meio ambiente; *organizações paraestatais* voltadas para a capacitação empresarial e a qualificação de trabalhadores; *instituições de ensino e pesquisa*, e *ONG* voltadas para as áreas de ecoturismo e meio ambiente. O *último e quinto anel* constitui o pano de fundo sobre o qual se desenvolve o turismo, englobando todo o *meio urbano*, *meio rural* e a *estrutura de competência supralocal*.

FIGURA 1



### 8.10s Atrativos: o Núcleo do 'Cluster'

A especificidade dos atrativos situados no Planalto da Bodoquena, com 200 km de extensão por 30 km de largura, deve-se, fundamentalmente, à estrutura geológica composta por rochas carbonáticas muito puras, por meio das quais as "águas infiltradas ressurgem na planície abaixo, formando olhos d'água e rios límpidos e transparentes" [Boggiani, 1999]. Essas características "permitem o desenvolvimento ao longo dos rios, de inúmeras cachoeiras e barragens naturais de tufas calcárias" (*op. cit.*, 1999) e a formação de grutas de beleza cênica.



Nesse ambiente, durante a última década, multiplicaram-se as formas de exploração do turismo de natureza, que, como se mencionou, foi dividido em *modalidades*, por sua vez subdivididas em *tipos* de atrativos.

QUADRO 1  
Modalidades e Tipos de Turismo de Natureza

Modalidade <i>Ecoturismo</i>	Modalidade <i>Turismo de Aventura e Especializado</i>	Modalidade <i>Turismo de Lazer</i>
<i>Tipos</i>	<i>Tipos</i>	<i>Tipos</i>
Visita a grutas	Passeios de bote	Balneários
Flutuação em rios	Bóia-'cross'	Cavalgada
Trilhas e cachoeiras	'Rapel'	
Turismo rural ecológico	Mergulho	

Entre as três modalidades exploradas, a modalidade *ecoturismo* concentrou 73% do total dos 124 527 'vouchers' emitidos em 1999. Essa concentração é ainda maior no que se refere à receita auferida, respondendo por quase 80% do total arrecadado pelos atrativos no período. A modalidade *turismo de aventura e especializado* representou 21% dos 'vouchers' emitidos e a modalidade *turismo de lazer*, 5,7%. Juntas, as três modalidades totalizaram 170 449 'vouchers' emitidos durante o ano de 1999<sup>10</sup> (ver tabela 2, p. 16).

TABELA 2  
Número e Valor dos 'Vouchers' Emitidos por Modalidade e Tipo de Atrativo – Bonito/MS – 1999

Modalidade e Tipo de Atrativo	Nº 'Vouchers' Emitidos	Proporções (%)		Valor 'Voucher' (R\$)	Proporções (%)	
		No Total	Na Modal.		No Total	Na Modal.
<b>Total</b>	<b>170 249</b>	<b>100,0</b>		<b>4 139 629</b>	<b>100,00</b>	
Ecoturismo	124 327	73,0	100,00	3 279 294	79,22	100,00
Grutas	42 233	24,8	33,97	422 330	10,20	12,88
Flutuação	48 196	28,3	38,77	1 987 941	48,02	60,62
Trilhas e cachoeiras	29 850	17,5	24,01	764 076	18,46	23,30
Turismo rural/ambiental	4 048	2,4	3,26	104 948	2,54	3,20
Turismo de avent. e espec.	36 197	21,3	100,00	766 925	18,53	100,00
Passeio de bote	32 445	19,1	89,63	648 900	15,68	84,61
Bóia-'cross'	3 203	1,9	8,85	48 045	1,16	6,26
'Rapel'	519	0,3	1,43	62 280	1,50	8,12
Mergulho	77	0,0	0,21	7 700	0,19	1,00
Turismo de lazer	9 725	5,7	100,00	93 410	2,26	100,00
Balneários	9 579	5,6	98,50	91 950	2,22	98,44
Cavalgadas	146	0,1	1,50	1 460	0,04	1,56

Fonte: Estatística da Secretaria de Turismo da Prefeitura de Bonito e tarifário utilizado pelas agências de turismo.

<sup>10</sup> Segundo a Secretaria de Meio Ambiente e Turismo de Bonito – Total de Visitantes por Passeio – 1999.

### 8.1.1 Modalidade Ecoturismo

Esta é a modalidade que, além da maior preocupação com técnicas de manejo e limites de carga que assegurem a sustentabilidade ambiental, permite a transmissão de informações de interesse aos turistas sobre os ambientes visitados.

#### *Flutuação*

A flutuação praticada de forma organizada nos atrativos Aquário Natural, Rio Sucuri e no Rio da Prata<sup>11</sup> oferece aos turistas a oportunidade de observar olhos d'água e nascentes de rios cristalinos, e de percorrer trechos de rios de 1 a 2 km, observando a fauna ictiológica e a flora aquática.

Esses passeios são organizados em grupos de no máximo quinze pessoas, respeitando um intervalo de trinta minutos entre cada grupo, de forma a sugerir aos turistas a sensação de privacidade durante o passeio e, ao mesmo tempo, minimizar o impacto sobre a fauna.

Além de sua maior expressão econômica, com um faturamento da ordem de R\$ 1 988 mil (ver tabela 1), esse é o tipo de atrativo que atingiu o maior nível de profissionalização, refletida na qualidade e cuidados de higiene com os equipamentos, na melhora dos receptivos e no interesse dos empresários em expandir e sofisticar a qualidade do atendimento.

#### *Grutas*

Bonito dispõe de três grutas com maior potencial de exploração turística, todas elas sob a forma de visitação guiada.<sup>12</sup>

*Gruta do Lago Azul* → de propriedade do governo do Estado de Mato Grosso do Sul,<sup>13</sup> tem a visitação administrada pela Prefeitura Municipal. É a gruta mais conhecida, "constituída por um salão de piso inclinado com lago subterrâneo situado a mais de 50 m da superfície. Apresenta entrada circular com aproximadamente 40 m de diâmetro, o que permite, nos meses de setembro a fevereiro, a incidência direta de raios solares sobre a superfície do lago, que adquire uma coloração azul intensa. Existem ainda galerias superiores e laterais de acesso difícil e vedadas à visitação. No fundo de seu lago foram encontradas ossadas de mamíferos pleistocênicos".<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Esses atrativos são explorados nos rios Formoso, Sucuri e da Prata.

<sup>12</sup> Outras cavidades como a Gruta do Mimoso, o Abismo Anhumas e a nascente do Rio Formoso são utilizadas para a prática de 'rapel' e de mergulho.

<sup>13</sup> A Gruta do Lago Azul foi adquirida, juntamente com a Gruta Nossa Senhora Aparecida, pelo governo do estado em 1982, época anterior à definição constitucional de que a propriedade de cavidades naturais subterrâneas é da União.

<sup>14</sup> Segundo o Plano de Manejo e Avaliação do Impacto Ambiental de Visitação Turística das Grutas do Lago Azul e Nossa Senhora Aparecida, Bonito – MS [Boggiani, 1998]. Esse plano de manejo, em fase de elaboração, abrange o diagnóstico do meio físico e do biótico, a definição da capaci-

---

*Gruta Nossa Senhora da Aparecida* → fechada a visitação pela ausência de infraestrutura e de iluminação natural.

*Gruta de São Miguel* → explorada pelo setor privado desde o final de 1999.

É importante salientar que a Gruta do Lago Azul, atrativo mais visitado em Bonito, ainda não dispõe de um plano de manejo fundado em “diagnóstico do meio físico e biológico e análise do impacto da visitação sobre a Gruta” (*op.cit.*, 1998).

Em 1984, o IPHAN aprovou um projeto de iniciativa do governo do estado que apresentou um plano de manejo turístico das grutas e que resultou na definição da infraestrutura que viria a ser implantada na Gruta do Lago Azul. Estabeleceu-se, então, o traçado e o material utilizado na escada de acesso ao interior da gruta, buscando facilitar o caminhamento com o mínimo de impacto visual. Desde 1993, a gruta é visitada apenas mediante o acompanhamento de guia. A partir de 1995, após o encontro técnico *Diretrizes Básicas para o Gerenciamento das Grutas do Lago Azul e Nossa Senhora Aparecida*, de iniciativa do IPHAN, foi fixado o limite máximo de visitação em 225 turistas por dia, obedecido até hoje [Boggiani, 1998].

Em 1999, a Gruta do Lago Azul recebeu 42 233 turistas, propiciando uma arrecadação de R\$ 422 mil. É importante mencionar que esse volume de visitas equivale a 50% do potencial de turistas que a gruta poderia receber durante um ano.

O exame da distribuição dos turistas por mês revela que, à exceção dos meses de janeiro e julho, quando a visitação já está próxima ao seu limite de suporte, nos demais meses a gruta ainda está sendo explorada, em média, 40% abaixo de sua capacidade total.

#### *Trilhas e Cachoeiras*

Os passeios de trilhas e cachoeiras são feitos em fazendas particulares que propiciam caminhadas em matas ciliares com a observação da flora e fauna, além de outras opções específicas de cada sítio, como piscinas naturais e cachoeiras; banhos de rio; e formações de pequenas cavernas e tufas calcárias. A maior parte dessas fazendas têm restaurante.

Em 1999, foram comercializados 29 850 ‘vouchers’ para esse tipo de atrativo (24% do total da modalidade ecoturismo), gerando uma receita de cerca de R\$ 764 mil (ver tabela 2). Nessa modalidade de turismo observa-se uma concentração em dois atrativos – Rio do Peixe e Parque das Cachoeiras –, que respondem por 76% do total das visitas feitas aos seis atrativos.

#### *Turismo Rural e Ambiental*

Apenas dois atrativos – Projeto Vivo e Estância Mimosa – dedicam-se a esse tipo de atrativo que combina a prática de atividades ecoturísticas com a vivência ou co-

---

dade de visitação e a infraestrutura necessária à visitação, e está sendo realizado por uma equipe multidisciplinar de pesquisadores.

---

nhecimento das atividades produtivas do meio rural, enfatizando a educação ambiental. Esses dois atrativos, juntos, receberam 4 048 turistas em 1999, com um faturamento total da ordem de R\$ 105 mil (ver tabela 2).

### **8.1.2 Modalidade Turismo de Aventura e Especializado**

Os tipos de atrativo dessa modalidade – passeio de bote, bóia-‘cross’, ‘rapel’ e mergulho – não requerem guias credenciados. No caso do passeio de bote, o responsável pela orientação e segurança dos turistas é o remador, enquanto a prática de bóia-‘cross’, ‘rapel’ e mergulho é acompanhada por instrutores.

#### *Passeio de Bote*

Os passeios são realizados em botes de borracha com capacidade para até 14 pessoas; percorrem um trecho de cerca de 7 km ao longo do Rio Formoso, descendo algumas quedas d'água. No percurso, é possível a observação de pássaros e macacos e, ocasionalmente, cobras sucuris enroladas em troncos de árvores.

Esse tipo de atrativo, oferecido por oito empresas, respondeu por 90% dos ‘vouchers’ comercializados no turismo de aventura e especializado, com um faturamento de R\$ 649 mil. Observa-se que apenas uma empresa de bote foi responsável por 40% do total dos 32 445 ‘vouchers’ emitidos (ver tabela 2).

Sem limite de carga estabelecido, o volumoso trânsito de botes, principalmente em período de alta temporada, tem sido motivo de preocupação. Ademais, nos períodos de estiagem, quando o nível das águas é mais baixo, botes que não tem restrin- gido a lotação têm provocado problemas de erosão.

#### *Bóia-‘cross’*

O bóia-‘cross’ é praticado nas corredeiras do Rio Formosinho em bóias individuais, sendo obrigatório o uso de colete salva-vidas. Em 1999, esse tipo de atrativo atraiu 3 203 turistas, com um faturamento de R\$ 48 mil.

#### *‘Rapel’*

O ‘rapel’ praticado no Abismo Anhumas consiste em descer por corda uma fenda de 72 m de profundidade, no fundo da qual se encontra um lago de águas cristalinas. É realizado em grupos de, no máximo, 8 pessoas, apenas dois por dia, e exige um treinamento que se realiza na véspera do passeio.

Em 1999, esse tipo de atrativo, com faturamento de R\$ 62 mil, foi demandado por 519 turistas.

#### *Mergulho*

A prática do mergulho na nascente do Rio Formoso e na Gruta do Mimoso exige qualificação prévia do turista e oferece rico visual de cavernas. Esses dois atrativos receberam 77 mergulhadores em 1999.

---

### **8.1.3 Modalidade Turismo de Lazer**

Os balneários são, em geral, mais associados ao lazer e à recreação de massa do que à prática do ecoturismo. Bonito dispõe de cinco balneários – Municipal, Ilha do Padre, Rincão dos Sonhos, Tarumã e do Sol. Além de área verde, quadras de esportes, restaurantes ou lanchonetes, os balneários possibilitam banhos em rios de águas límpidas; em alguns, há cachoeiras.

Desse conjunto de balneários, dois não possuem limite de carga definida (Municipal e Ilha do Padre), enquanto os demais estão autorizados a receber entre 150 e 300 turistas por dia. Em 1999, foram vendidos 9 579 ingressos para os balneários. Destes, 8 364 ( 87%) destinaram-se ao Balneário Municipal. Esse número, todavia, não representa o total de pessoas que visitaram o balneário, pois não conta os ingressos de bonitenses, aos quais o acesso é franqueado.

Ainda em relação ao Balneário Municipal, cabe destacar a elevada concentração de visitantes que ocorre em feriados, particularmente no carnaval. Tal fato tem trazido preocupação para as lideranças locais comprometidas com a preservação ambiental.

### **8.2. As Agências de Turismo**

Em meados dos anos 80 foram instaladas as três primeiras agências de turismo em Bonito. Em 1993, esse número elevou-se para seis, e atualmente a cidade conta com 26 agências que, juntamente com as operadoras instaladas nas grandes cidades, compõem a rede de distribuição dos produtos turísticos. Segundo informações levantadas junto às agências, cerca de 35% do total de pessoas que visitam Bonito utilizam o serviço de operadoras. Estas comercializam *pacotes turísticos*, geralmente com tarifas aéreas e hoteleiras mais reduzidas em até 50% do que as pagas pelos turistas que viajam por conta própria. O grande número de agências em Bonito resulta basicamente do valor reduzido do investimento necessário para sua instalação e do fato terem a exclusividade na comercialização dos 'vouchers' para os passeios ecoturísticos.

Com base no faturamento resultante da venda de 'vouchers', sua principal fonte de receita, estabeleceram-se quatro grupos de agências. O primeiro, composto pelas quatro maiores, respondeu, em 1999, por 40,6% do faturamento; o grupo seguinte, composto por 6 agências, foi responsável por 30,9% do faturamento; e as 16 empresas restantes ficaram com os demais 28% (ver tabela 3).

**TABELA 3**  
**Agências de Turismo: Investimentos, Faturamento, Dispêndios, Salários, Encargos e Lucro, segundo o Porte da Agência**

(Em R\$)									
	Nº	Invest.	Faturam.	Dispênd.	Dispênd.	Empregos	Salários	Impostos	Lucro
	Agên.			Interno	Externo	Diretos		Encargos	
A	4	160 000	332 931	108 460	49 940	16	58 520	34 203	140 329
B	6	150 000	253 389	97 858	38 008	18	59 850	30 624	86 898
C	5	75 000	136 123	58 456	20 418	13	38 038	18 218	39 031
D	8	64 000	97 583	61 453	14 637	16	46 816	18 924	2 568
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>449 000</b>	<b>820 026</b>	<b>326 228</b>	<b>123 004</b>	<b>63</b>	<b>203 224</b>	<b>101 969</b>	<b>268 826</b>

Fonte: Estatística da prefeitura e Pesquisa de Campo – IPEA.

Cabe ainda salientar que, das 26 agências, cinco exploram passeios de bote no Rio Formoso como produto complementar à sua atividade. Além dessas, outro conjunto de agências caracteriza-se pela vinculação a hotéis e pousadas cujos hóspedes representam, em geral, a parte mais significativa de sua clientela. É o caso de sete agências de médio ou de pequeno porte.

Estimou-se em R\$ 449 mil o investimento acumulado até 1999 para a instalação das 26 agências, e seu faturamento com a venda de 'vouchers' foi de R\$ 820 mil, excluídas as parcelas da venda dos 'vouchers' repassadas aos demais agentes (ver tabela 3).

**8.3 Os Guias** Os guias cumprem importante função na cadeia produtiva do ecoturismo. São os agentes incumbidos de prestar informações sobre o meio natural dos atrativos, informações históricas, fomentar atitudes conservacionistas entre os turistas, bem como cuidar da segurança dos grupos. Atuam ainda como fiscais ambientais ao denunciarem danos ao meio ambiente.

A obrigatoriedade do acompanhamento de guia credenciado<sup>15</sup> nos passeios turísticos, instituída em 1995, não se aplica aos atrativos no turismo de aventura/especializado nem no de lazer.

A associação dos guias de turismo, cuja arrecadação provém de 16% da arrecadação da venda de ingressos para o Balneário Municipal, destinou a maior parte de sua receita – cerca de R\$ 12 mil em 1999 – à promoção de cursos teóricos e práticos voltados para a formação profissional dos guias e dos monitores de turismo de aventura e especializado. Entre os cursos oferecidos destacam-se os cursos de primeiros socorros, de geografia e o de biologia sobre plantas aquáticas.

<sup>15</sup> A profissão de guia turístico foi instituída pela Lei nº 8 623/93 e regulamentada pelo Decreto nº 946/93. Segundo esse decreto, a habilitação como guia cadastrado na EMBRATUR exige, entre outras condições, a conclusão do segundo grau e a frequência ao Curso de Formação Profissional de Guia de Turismo.

Os três cursos de guia especializado em atrativos naturais, realizados em Bonito, formaram 92 profissionais, dos quais 56 permanecem ativos na profissão; 26 não estão exercendo a atividade regularmente; e 11 a abandonaram de forma definitiva.

Esse número de guias tem-se mostrado insuficiente para atender à demanda. Por isso, atualmente está-se iniciando novo curso que deverá formar mais 40 profissionais. A Associação dos Guias de Bonito instalou uma central destinada a promover melhor racionalidade na distribuição dos guias em função da demanda para cada atrativo.

A remuneração dos guias é geralmente calculada entre 14% e 20% do valor da arrecadação da venda dos 'vouchers.' Com base no tarifário e na arrecadação dos atrativos, estimou-se em R\$ 536 mil o total do valor pago em remuneração para os 55 guias em atividade em 1999 – o equivalente a uma remuneração média mensal de R\$ 817,64.

#### **8.4 Os Meios de Hospedagem**

Até 1992, a rede hoteleira de Bonito não oferecia mais do que trezentos leitos.

Atualmente, o número praticamente decuplicou. Esse intenso crescimento, em um período de sete anos, ocorreu, analogamente às demais atividades turísticas, de forma espontânea, e não houve qualquer processo de planejamento do setor, exceto por alguns estudos de mercado realizados pelos grupos proprietários dos maiores hotéis e pousadas.

Nesse ambiente, multiplicaram-se meios de hospedagem com características bastante heterogêneas. Esse fenômeno está associado a uma base empresarial na qual significativa parcela dos proprietários ingressou no setor sem experiência em hotelaria ou mesmo em prestação de serviços. A distribuição dos meios de hospedagem pode ser ilustrada com base em cinco conjuntos de estabelecimentos reunidos segundo seu grau de homogeneidade.<sup>16</sup> Ressalte-se que esse agrupamento foi realizado a partir de observações empíricas, sem obedecer a critérios rigorosos, e visou apenas contribuir para uma caracterização desse setor para fins deste estudo:

- A. hotéis 'resort';
- B. pousadas/hotéis confortáveis;
- C. pousadas/hotéis com conforto mediano;
- D. pousadas/hotéis com pouco conforto; e
- E. pousadas precárias.

---

<sup>16</sup> A denominação *hotéis e pousadas* utilizada para os grupos reflete a forma como estão identificados em Bonito, embora não se enquadrem, em muitos casos, no que se entende como tal. Da mesma forma, adotou-se o agrupamento pelo nível de conforto oferecido (sem considerar outros aspectos relevantes como os padrões arquitetônicos e a integração com o meio ambiente natural) para tornar possível uma análise capaz de apreender alguns aspectos qualitativos do setor hoteleiro.

---

A partir do levantamento de informações realizado junto à rede hoteleira, constatou-se, em 1999, uma taxa de ocupação média de 44% para o conjunto dos 807 quartos/apartamentos existentes em Bonito, correspondente a um total de 129 mil diárias. A receita do setor foi estimada em R\$ 6 963 mil; e o investimento acumulado, em R\$ 14 173 mil (ver tabela 4).

TABELA 4  
Hotéis: Número de Diárias, Taxa de Ocupação, Investimento, Faturamento, Dispendios, Empregos, Salários, Impostos/Encargos e Lucro –1999

	Nº Diárias	Taxa Ocup.	Investim. (R\$mil)	Faturam. (R\$mil)	Dispênd. Int. (R\$mil)	Dispênd. Ext. (R\$mil)	Empregos Diretos	Salários (R\$mil)	Impostos Enc. (R\$mil)	Lucro (R\$mil)
A	15 421	65%	5 000	2 160	615	468	130	425	236	842
B	36 792	60%	4 200	2 354	673	344	145	462	256	1 081
C	35 974	44%	2 900	1 295	745	182	139	438	196	172
D	24 447	34%	1 400	685	226	87	40	106	66	306
E	16 735	30%	673	469	103	65	27	54	40	261
<b>Total</b>	<b>129 369</b>	<b>44%</b>	<b>14 173</b>	<b>6 963</b>	<b>2 362</b>	<b>1 146</b>	<b>481</b>	<b>1 485</b>	<b>794</b>	<b>2 662</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – IPEA.

### 8.5 Os Restaurantes

Bonito conta com dez restaurantes para atender à clientela formada pelos turistas que visitam a cidade. Complementam esse atendimento seis bares/lanchonetes e quatro sorveterias. Entre os dez restaurantes, três encontram-se em hotéis e atendem quase que exclusivamente a seus hóspedes. Além dos restaurantes localizados na cidade, três dos atrativos ecoturísticos incluem em seu roteiro a opção de almoço. Isso ocorre principalmente nos passeios com trilhas e cachoeiras com duração de um dia ou de meio dia.

Cabe salientar que a região não se destaca pela gastronomia, a qual não constitui um fator importante na atração dos turistas. À exceção de dois restaurantes com boa qualidade de comida e de serviço, os demais oferecem refeições de qualidade média. Mesmo localizada em uma região com peixe abundante,<sup>17</sup> a carne bovina e as aves constituem os principais componentes do cardápio dos restaurantes.

Os investimentos acumulados no setor, até 1999, atingiram cerca de R\$ 1,0 milhão, dos quais aproximadamente 25% foram aplicados apenas em um empreendimento que entrou em funcionamento em fevereiro de 2000. Este foi o primeiro estabelecimento do ramo em Bonito cuja implementação foi precedida não apenas de estudos de viabilidade econômica, assim como de projeto arquitetônico com finalidade específica.

<sup>17</sup> A pesca é proibida nas bacias hidrográficas onde se localizam os atrativos turísticos de Bonito. Assim, o peixe consumido na cidade provém em sua maior parte do Rio Miranda, na fronteira do município.



Estimou-se em cerca de 331 mil o total de refeições servidas pelos estabelecimentos – restaurantes, hotéis e fazendas – em 1999, propiciando um faturamento da ordem de R\$ 3 419 mil.

Do faturamento total do setor, cerca de 55% couberam aos quatro restaurantes com maior movimento (ver tabela 5). Essa concentração é explicada em parte pelo número restrito de restaurantes turísticos. Cabe salientar que, de forma geral, não há diferença muito sensível entre os preços praticados pelos restaurantes.

Na fronteira com o setor de alimentação foi instalada, recentemente, uma casa de espetáculos que deverá proporcionar uma opção de diversão noturna em Bonito.

TABELA 5  
Restaurantes: Estimativas de Investimento, Faturamento, Dispêndios, Empregos, Salários, Impostos/Encargos e Lucro – 1999

Grupos Rest.	Investim. (R\$ mil)	Faturam. (R\$ mil)	Dispênd. Inter. (R\$ mil)	Dispênd. Externo	Empregos Diretos	Salários (R\$ mil)	Impostos Encarg. (R\$ mil)	Lucro (R\$ mil)
A	497	1932	372	644	50	157	143	773
B	225	750	233	250	21	150	82	185
H	270	445	137	89	56	186	78	141
Atrat.	145	235	83	78	12	36	22	52
<b>Total</b>	<b>992</b>	<b>3362</b>	<b>825</b>	<b>1061</b>	<b>139</b>	<b>529</b>	<b>325</b>	<b>1151</b>

Fonte: Pesquisa de campo – IPEA .

**8.6 Lojas para Turistas** Bonito conta com 17 estabelecimentos comerciais especializados na venda de artigos para turistas. Entre os produtos comercializados encontram-se peças confeccionadas pelos índios *kadiwéu* e *Terena*, que constituem expressões significativas da cultura regional. A grande maioria dos demais produtos não difere do que é oferecido em lojas similares de qualquer cidade turística, principalmente camisetas com estampas inspiradas em temas e paisagens locais e 'souvenirs' padronizados.

Essas lojas, que geraram cerca de 60 postos de trabalho, tiveram um faturamento estimado em R\$ 2,7 milhões, em 1999. Estima-se ainda em aproximadamente R\$ 947 mil o valor dos dispêndios dessas lojas com a compra de mercadorias produzidas fora de Bonito. Tal conjuntura revela que existe um mercado importante, e pouco explorado, para produtores locais: artesãos e pequenos produtores rurais.

## 9 DIMENSÃO ECONÔMICA DO 'TRADE'

Até o início dos anos 90, a economia de Bonito era sustentada fundamentalmente por atividades do setor primário, com ênfase na pecuária de corte e no plantio de soja. Desde então, o turismo, uma atividade embrionária na época, expandiu-se a ponto de tornar-se o principal foco de dinamismo da economia local atualmente.

Essa transformação na estrutura de sua economia foi acompanhada de um declínio da atividade primária, resultando em uma significativa alteração na distribuição espacial da população do município. Enquanto, em 1970, 81% da população de Bonito residiam na área rural, em 1996, a situação praticamente inverteu-se, e 75% da população passaram a viver na área urbana.

O desempenho do setor primário de Bonito em 1999, expresso por seu faturamento, foi de R\$ 27 milhões.<sup>18</sup> Mesmo apresentando um faturamento superior ao do 'trade' turístico, seu impacto na economia local é menor do que o das atividades turísticas. A pecuária de corte não gera muitos empregos e as culturas agrícolas mais praticadas (soja, milho e arroz), além de não empregarem elevado contingente de mão-de-obra, dependem de insumos provenientes, na maioria, de outras regiões.

Na base do crescimento da atividade turística encontram-se investimentos realizados pelas empresas do 'trade' da ordem de R\$ 18,6 milhões.<sup>19</sup> Destes, R\$ 14,2 milhões (76% do total) foram utilizados na estruturação da rede hoteleira. Em atrativos foram investidos R\$ 2,77 milhões (15% do total). As agências, restaurantes e lojas turísticas, juntas, responderam por 9% do total dos investimentos.

Tais investimentos, que mantêm 865 postos de trabalho, foram responsáveis por um faturamento do 'trade', em 1999, da ordem de R\$ 17,0 milhões (ver tabela 6). Essas empresas internalizaram na economia R\$ 4,6 milhões, dos quais R\$ 2,7 milhões<sup>20</sup> sob a forma de remuneração da mão-de-obra. Estimou-se ainda que, para gerar o faturamento de R\$ 17 milhões, foram dispendidos recursos no montante de R\$ 3,6 milhões em aquisições fora de Bonito.

---

<sup>18</sup> Dado obtido a partir de consultas a empresas que atuam no setor.

<sup>19</sup> Esse montante considera o total dos investimentos realizados desde o início de cada empreendimento turístico.

<sup>20</sup> Nesse valor não está apropriado o 'pro labore' dos proprietários.

---

**TABELA 6**  
**Síntese dos Investimentos, Faturamento, Dispêndios, Salários – 1999**  
 (Em R\$ mil)

Setores	Investim.	Faturam.	Dispênd. Interno	Dispênd. Externo	Emprego Direto	Salários	Impostos Encargos	Lucro
Atrativos	2 775	2 673	502	296	79	345	193	1 682
Hotéis	14 172	6 963	2 362	1 146	481	1 485	793	2 662
Agências	449	820	326	123	63	203	101	270
Guias		675			55			675
Restaurantes	992	3 362	825	1 061	139	529	325	1 151
Lojas	255	2 706	579	947	60	174	187	993
<b>Total</b>	<b>18 643</b>	<b>17 199</b>	<b>4 594</b>	<b>3 573</b>	<b>877</b>	<b>2 736</b>	<b>1 599</b>	<b>7 433</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – IPEA.

A propósito, cabe salientar que essas importações não ocorreram apenas na aquisição de bens e serviços de maior valor agregado ou fornecidos por empresas localizadas em grandes centros urbanos. O fornecimento da maior parte dos gêneros alimentícios para a rede hoteleira e restaurantes turísticos provém de Campo Grande ou mesmo do Estado de São Paulo.

Os gastos realizados pelo 'trade' na aquisição de bens e serviços, além do impacto direto sobre a economia, têm efeito multiplicador interno que contribui para a expansão de outras atividades econômicas no município, especialmente no comércio.<sup>21</sup>

O 'trade' viabilizou uma arrecadação de impostos de base local<sup>22</sup> cujo valor, em 1999, foi de R\$1 345 mil. Tal valor representou 55% da receita própria do município no período. Ao se agregar a esse valor a participação do 'trade' na arrecadação do ICMS, constata-se que mais de 60% da receita municipal, exceto as transferências federais, provém de atividades ligadas ao turismo. Mesmo assim, tais valores ainda estão muito aquém do potencial de arrecadação de uma economia na qual apenas os segmentos do 'trade' analisados têm faturamento anual de R\$ 17 milhões.

## 10 COMPETITIVIDADE: NÍVEL MICRO

O 'trade' turístico de Bonito, que corresponde aos dois círculos centrais da figura 1 (p.14), constitui campo privilegiado para a análise dos fatores de competitividade

<sup>21</sup> Hoje, em Bonito, existem 2 bancos, 16 mercearias, 14 açougues, 4 distribuidoras de bebidas, 3 panificadoras, 2 estabelecimentos de venda de frutas e legumes, 5 postos de gasolina, 25 lojas de roupas e calçados, 3 imobiliárias, 2 livrarias, 4 lojas de material de construção, entre outros.

<sup>22</sup> Imposto sobre Serviços; receita de ingressos para o balneário e para visitação à Gruta do Lago Azul.

no plano microeconômico. Nesse nível, as vantagens competitivas resultam da introdução de novas tecnologias e arranjos organizacionais das empresas voltados para o incremento da produtividade, flexibilidade, qualidade e velocidade de reação [Meyer-Stamer 'et alii', 1996]. Visam também ao aprimoramento da articulação com a rede de fornecedores e de distribuição, de forma a propiciar *eficiência coletiva* – objeto principal dos estudos de 'cluster'.

Antes de abordar-se a questão relativa à eficiência coletiva no 'trade' turístico de Bonito, é importante observar alguns aspectos intra-empresa que condicionam o seu alcance.

A hipótese é de que um ambiente empresarial com importantes limitações no plano de cada firma restringe as possibilidades de aproveitamento do potencial de eficiência coletiva do 'trade'. Do universo de 133 empresas que compõem o 'trade' turístico, um conjunto constituído pelas 23 empresas de maior faturamento (17% do total de empresas) respondeu por 63% dos investimentos e por 61% do faturamento em 1999 (ver tabelas 8 e 9). É possível afirmar que existe uma correlação entre a preocupação com qualidade e eficiência e a participação do faturamento de cada empresa no de seu segmento.

Mesmo sem levantarem-se os dados que possibilitariam a construção de indicadores de qualidade ou eficiência, a simples observação das instalações físicas e da prestação dos serviços revela que tais aspectos são pouco considerados pela maioria das empresas. Essa realidade pode ser explicada por dois fatores principais: sob o prisma empresarial, a ausência de experiência anterior na direção de negócios turísticos, o baixo nível de capitalização anterior e mesmo uma incipiente mentalidade empresarial estão na base da grande maioria das empresas.<sup>23</sup> Do ponto de vista da qualidade da mão-de-obra, as restrições são ainda maiores, resultado das condições de carência socioeconômica da maioria da população que, até a década de 90, era essencialmente de origem rural.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Os atrativos ecoturísticos mais relevantes, particularmente os de flutuação, constituem exceção em termos de gestão. A origem empresarial, o nível de formação universitária de seus dirigentes, assim como o nível de capitalização anterior ao início da exploração desses atrativos, explicam os resultados expressivos alcançados por esse segmento turístico de Bonito.

<sup>24</sup> Essa limitação é mais evidente nos serviços que envolvem a relação direta com os turistas. No caso de recepção aos turistas estrangeiros (uma tendência crescente), o número limitado de pessoas com conhecimento de outro idioma tem-se constituído em obstáculo adicional à qualidade do atendimento.

---

TABELA 8  
Totais de Empresas, Estimativas de Investimentos e Faturamento  
por Setores do 'Trade' Turístico – Bonito/ MS – 1999

Setores	Empresas	Investimentos (R\$ mil)	Faturamento (R\$ mil)
Atrativos	19	2 774	2 673
Hotéis	57	14 172	6 963
Agências	26	449	820
Restaurantes	14	992	3 127
Lojas	17	255	2 706
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>18 642</b>	<b>16 289</b>

Fonte: Pesquisa de campo – IPEA.

TABELA 9  
Número de Empresas de Maior Porte, Investimentos e  
Faturamento das Empresas de Maior Porte por Setores do  
'Trade' Turístico – Bonito/MS – 1999

Setores	Empresas		Investim. das Empresas de Maior Porte (R\$mil)		Faturam. das Empresas de Maior Porte (R\$mil)	
	Nº Empresas Maior Porte	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Atrativos	4	21	1.800	65	1.860	70
Hotéis	7	12	9.200	65	4.514	65
Agências	4	15	160	36	333	41
Restaurantes	4	29	497	50	1 932	62
Lojas	4	24	127	50	1.298	48
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>11 784</b>	<b>63</b>	<b>9 937</b>	<b>61</b>

Fonte: Pesquisa de campo – IPEA.

No caso dos atrativos ecoturísticos de flutuação, com destacada capacitação empresarial, a busca da qualidade levou à introdução de inovações como o uso de roupas de 'neoprem' e, em um dos atrativos, a instalação de piscina para treinamento prévio dos turistas no uso de 'snakers'. A maioria das inovações introduzidas no 'trade' de Bonito resultaram de transferência de tecnologias, materiais, equipamentos ou métodos organizacionais utilizados em outras localidades turísticas e absorvidas mediante sugestões oferecidas pelos turistas ou por observações dos empresários do 'trade' em viagens.

A qualificação da mão-de-obra para serviços especializados tem sido suprida por cursos de curta duração promovidos principalmente pelo Serviço de Apoio à Pequena Empresa (SEBRAE) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

Não obstante essas restrições à eficiência individual, a instituição do 'voucher' único deu sustentação a duas condições essenciais à eficiência coletiva do 'trade': viabilizou o controle pela prefeitura do número de visitas por passeio, respeitando-se os limites de suporte dos atrativos ecoturísticos; e sistematizou o acompanhamento de guias como forma de minimizar os impactos ambientais da visita. Esses dois aspectos foram fundamentais para a sustentabilidade das atividades ecoturísticas em Bonito.

Ao mesmo tempo, o 'voucher' único assegurou uma reserva de mercado para as agências de turismo que detêm exclusividade na venda de ingressos e estabeleceu parâmetros para a repartição do produto da arrecadação dos 'vouchers' entre proprietários, agências e guias.

## 11 INSTITUIÇÕES DE APOIO LOCAL: INSTÂNCIAS POLÍTICAS

O terceiro círculo do diagrama corresponde às instituições locais relacionadas ao turismo. Nesse nível encontram-se a Secretaria de Meio Ambiente e Turismo da Prefeitura; o Conselho Municipal de Turismo (CONTUR); o Conselho Municipal de Meio Ambiente e as associações representativas dos setores ligados ao turismo: Associação dos Proprietários de Atrativos Turísticos de Bonito e Região, Associação Bonitense de Hotelaria, Associação de Guias de Turismo de Bonito, Associação Bonitense dos Proprietários de Agências de Ecoturismo, Associação dos Proprietários de Restaurantes, Bares e Similares; Associação das Empresas de Transporte – 'Van' e Associação Comercial de Bonito.

Até 1995, as intervenções do Executivo municipal restringiram-se à execução de obras como a implantação da infra-estrutura de balneários e a abertura de estradas de acesso aos atrativos. A partir de então, a prefeitura operacionalizou a gestão centralizada do sistema de 'vouchers', cuja importância já foi ressaltada. Mesmo nesse período em que o 'trade' turístico passou por um crescimento acelerado e *espontâneo*, a prefeitura não concebeu um plano de ordenamento das atividades turísticas no município. Sua atuação no sentido de propiciar a otimização da vocação turística foi direcionada principalmente para a execução de projetos na área de saneamento ambiental, com a implantação da usina de reciclagem e a usina de tratamento de esgotos, importantes para evitar a degradação ambiental dos recursos hídricos.

Além da ausência de planejamento do setor e de um plano diretor para a cidade, alguns aspectos não têm sido objeto da devida atenção, como os relacionados à sinalização turística, à educação ambiental e à conscientização da população sobre a importância do turismo sustentável.

O CONTUR, apesar de contar com uma maioria de membros representantes do 'trade', não conseguiu induzir o Poder Executivo a formular uma estratégia para o

---

desenvolvimento do setor, limitando-se basicamente a deliberar sobre a alocação dos recursos do FUTUR e sobre questões de natureza operacional.

Mesmo assim, o CONTUR, mediante a definição das prioridades para alocar os recursos do FUTUR (cujá arrecadação, em 1999, foi da ordem de R\$ 187 mil), tem contribuído para a eficiência coletiva do 'cluster', por intermédio da aplicação dos recursos no financiamento da participação de Bonito em eventos, em 'marketing', na realização de cursos ou na execução de obras de manutenção da estrada que dá acesso à Gruta do Lago Azul.

As associações de classe, por sua vez, têm tido uma efetividade limitada, apesar de pressionarem e oferecerem propostas para o poder público, por não possuírem coesão suficiente para impor posições próprias no âmbito do CONTUR e não contarem com uma militância importante, capaz de conferir legitimidade e força política às suas reivindicações.

## 12 COMPETITIVIDADE: NÍVEL META

Nesse ambiente institucional circunscrito aos atores anteriormente abordados definem-se as condições de competitividade do nível meta. Os fatores de competitividade desse nível assumem maior importância no caso de 'clusters' em ecoturismo, na medida em que, para se obter o desenvolvimento sustentável do setor, a atuação coordenada dos agentes do 'trade', em função de objetivos comuns, exige elevado grau de coesão social e política.

A primeira dificuldade para a definição de objetivos e estratégias comuns entre os empresários de Bonito encontra-se no pequeno número dos que possuem visão estratégica de médio e longo prazos, pois o sucesso do produto ecoturístico depende da qualidade de um conjunto de componentes bem mais amplo do que aquele formado pelos atrativos. Em especial, é muito importante a infra-estrutura turística e os cuidados com o meio ambiente do entorno, inclusive urbano.

Outra restrição importante está relacionada à ausência de uma cultura associativa entre a grande maioria dos empresários. As associações atualmente existentes são embrionárias e seu fortalecimento pressupõe o desenvolvimento de relações de confiança entre seus integrantes, o que demanda tempo. Não se deve esquecer que o 'trade' existe há menos de dez anos.

## 13 INSTITUIÇÕES DE APOIO SUPRALOCAL

O quarto anel da figura 1 (p.15) abrange um conjunto de doze instituições de âmbito estadual e federal que desempenham papéis importantes no aumento da eficiên-

---

cia individual e coletiva do 'trade' turístico de Bonito, proporcionando, inclusive, externalidades positivas. Para efeito analítico, essas instituições foram agrupadas em quatro categorias:

- instituições listadas a empresas; e
- instituições ligadas a responsáveis por políticas de turismo;
- instituições responsáveis por políticas ou ações com repercussão sobre o meio ambiente; e
- instituições de suporte produção ou difusão de conhecimento e tecnologia.

### **13.1 Instituições Responsáveis por Políticas de Turismo**

No âmbito federal, o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) é o responsável pela formulação e implementação das políticas de turismo. Sua intervenção mais relevante para o crescimento do setor em Bonito foi propiciada pelo Programa Nacional de Municipalização do Turismo,<sup>25</sup> que contribuiu para a estruturação do Conselho Municipal de Turismo de Bonito, instância catalizadora das reivindicações junto ao poder público. Ações de apoio da EMBRATUR ao órgão estadual (Superintendência de Turismo do Estado do Mato Grosso do Sul), ao Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR) e aos corredores turísticos em fase de implementação também têm gerado impactos positivos em Bonito, mesmo indiretamente.

Na esfera estadual, a Superintendência de Turismo do Estado apóia a atividade turística de Bonito, principalmente mediante as ações do Plano de Desenvolvimento do Turismo (PDTUR). Além de ações voltadas para o planejamento e o aproveitamento sustentável das potencialidades turísticas do estado, o PDTUR prevê a implementação de projetos como o da sinalização turística de Bonito. A superintendência participa ainda do arranjo institucional do PRODETUR SUL, programa de apoio ao turismo financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, e atualmente em fase de negociação. Estão previstos os seguintes projetos para o município de Bonito: implantação de um aeroporto; construção de um receptivo para turistas na entrada da cidade; construção de um centro de convenções; e ações de apoio à qualificação da mão-de-obra local.

### **13.2 Instituições Responsáveis por Políticas e Ações Destinadas à Preservação Ambiental**

É reconhecida a fragilidade do ecossistema da região da Bodoquena, decorrente das diferentes formas da ação antrópica sobre o meio ambiente, ocorrida sobretudo nos últi-

---

<sup>25</sup> O PNMT visa criar condições institucionais para capacitar os municípios a formularem seus planos de desenvolvimento do turismo a partir da instalação de Conselhos Municipais de Turismo, com representação do poder público local e das lideranças do 'trade'. Para tanto, presta apoio técnico, especialmente para capacitação dos profissionais responsáveis pela operacionalização dos conselhos.

---



mos trinta anos. Extrativismo, lavouras e exploração agropecuária sem técnicas adequadas, controle insuficiente da atividade turística e o crescimento da rede de estradas de terra desprovidas de caixa de retenção vêm, de forma cumulativa, agravando e ameaçando a sustentabilidade da atividade turística na região. Essa realidade ressalta a importância da presença e eficácia da atuação das instituições voltadas para as questões ambientais.

O Ministério do Meio Ambiente e Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (MMA) assumiu, no nível federal, a responsabilidade pela implementação de dois programas de financiamento externo envolvendo o ecoturismo: PROECOTUR<sup>26</sup> e Programa Pantanal.<sup>27</sup> Neste último, as intervenções previstas para a região de Bonito dão-se no campo do saneamento básico, do ordenamento e promoção do ecoturismo, e na implementação de uma estrada-parque ligando os municípios de Bonito e Bodoquena.

É missão do ministério a formulação e implementação da Política Nacional de Meio Ambiente, contando para tanto com um arcabouço legal condizente com a dimensão da biodiversidade do território brasileiro. Essa legislação é considerada avançada, quando comparada à dos países desenvolvidos, mas não tem encontrado respaldo nas instituições responsáveis por seu cumprimento. É reconhecida a fragilidade dos órgãos ambientais estaduais na fiscalização e preservação do meio ambiente.

A Secretaria do Meio Ambiente (SEMA), na esfera do Estado do Mato Grosso do Sul, é responsável, entre outras atribuições, pelo licenciamento e fiscalização dos projetos turísticos com impacto ambiental; conta com um reduzido quadro técnico. Em Bonito, sua atuação está direcionada à capacitação de professores da rede pública, além de integrar o grupo de instituições que, sob a coordenação da EMBRAPA-Solos, está elaborando o projeto que visa a conservação e o uso sustentável da Bacia do Rio Formoso.

A fiscalização permanente do meio ambiente é exercida sobretudo pela Companhia Estadual da Polícia Militar Ambiental, que conta com um contingente de 13 policiais sediados em Bonito, e apenas um veículo para fiscalizar uma área de 16 mil km<sup>2</sup>. Esta se estende, além de Bonito, aos municípios de Bodoquena e Porto Murtinho. Com esses efetivos e a insuficiência de recursos não lhe é possível averiguar mais do que 60% das denúncias realizadas. Sua atuação prioritária está voltada para a conservação de nascentes e de matas ciliares. Um dos maiores problemas da região tem sido o desmatamento da Serra da Bodoquena, onde se encontram as nascentes

---

<sup>26</sup> O PROECOTUR visa estruturar sete pólos ecoturísticos na Amazônia.

<sup>27</sup> O Programa Pantanal objetiva "promover o desenvolvimento sustentável da Bacia do Alto Paraguai, através do gerenciamento e conservação de seus recursos hídricos, incentivando atividades econômicas ambientalmente compatíveis com o ecossistema e provendo melhores condições de vida à população da região".

---

dos rios que servem de base para os atrativos turísticos da região. A Companhia Ambiental desenvolve ainda importante trabalho junto a 63 menores carentes com idade entre 10 e 14 anos: *os florestinhas*. A essas crianças proporciona-se educação ambiental, noções de civismo, inclusive de como tratar e informar os turistas.

Em Bonito, os casos de agressão ao meio ambiente são tratados judicialmente no próprio município. Um representante do Ministério Público sediado em Bonito notifica os responsáveis pelos supostos danos para que esclareçam os fatos, e, quando necessário, realizem ações destinadas a mitigar os danos causados. Atualmente, a maior parte dos inquéritos em andamento decorre da ausência de licenciamento para empreendimentos turísticos. Pode-se dizer que isso decorre tanto de uma prática de se criar situações de fato dificilmente reversíveis, como do descrédito em que incorrem os órgãos ambientais pela inércia burocrática ou, às vezes, por seu excesso de zelo.

Atualmente, a intervenção mais relevante, no tocante ao meio ambiente em Bonito, consiste na conservação e uso sustentável da Bacia do Rio Formoso. Coordenada pela EMBRAPA-Solos, em parceria com diversas outras instituições,<sup>28</sup> e financiada pelo Fundo Geral do Meio Ambiente, vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), visa oferecer condições para que a população rural assentada nas áreas adjacentes à Bacia do Rio Formoso produza de forma sustentável, inclusive produtos demandados por turistas ou pelas empresas que compõem o 'trade' turístico. Dessa forma, pretende-se, simultaneamente, promover a melhoria das condições de vida da população rural e evitar a degradação ambiental mediante a adoção de "soluções técnica, social, econômica e politicamente viáveis".

Em Bonito, de forma semelhante ao que ocorre em outros ambientes ricos em biodiversidade, inúmeras organizações não governamentais (ONG), além de suas funções de assessoria técnica, têm contribuído para suplementar o papel do Estado, especialmente na preservação do meio ambiente. Essa contribuição vai desde a organização de reivindicações ou denúncias de segmentos da sociedade com relação à proteção ambiental (movimentos em prol do estabelecimento de áreas protegidas, como a Serra da Bodoquena e o Pantanal do Nabileque) até a coordenação de iniciativas destinadas à recuperação de áreas degradadas (projetos de recuperação de matas ciliares).

### **13.3 Instituições de Suporte às Empresas**

Para suprir as deficiências de qualificação tanto de empresários como da mão-de-obra do 'trade' turístico, já apontadas nas considerações sobre os

---

<sup>28</sup> Como a Empresa de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (EMPAER-MS), a Secretaria de Meio Ambiente do Mato Grosso do Sul (SEMA-MS) e a Prefeitura de Bonito.

---

fatores de competitividade no nível micro, Bonito conta com o apoio do SENAC e do SEBRAE, que, como se mencionou, promoveu, junto à prefeitura, o primeiro Curso de Guias de Turismo Especializado em Atrativos Turísticos Naturais.

Desde então, o SEBRAE realizou 35 cursos e seminários (ver anexo 1) que contaram com 822 participantes. Entre essas iniciativas destacam-se um programa para empresários e futuros empreendedores e dois cursos de formação de guias de turismo, além de cursos para o aperfeiçoamento de policiais militares, remadores, recepcionistas de hotéis e de agências de viagem, garçons, gerentes de hotéis e de qualidade no atendimento para o comércio. Cumpre ressaltar que diversas dessas iniciativas tiveram o SENAC como parceiro.

### **13.4 Instituições Ligadas à Produção e Difusão de Conhecimento e Tecnologia**

Cabe destacar três instituições ligadas ao ensino superior e pesquisa que desempenham papel relevante para o desenvolvimento sustentável do turismo em Bonito: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e Fundação de Apoio e de Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado (FUNDCT), todas localizadas em Campo Grande.

As universidades têm contribuído com a participação de seu corpo docente na realização de cursos de formação de guias e em trabalhos de pesquisa como o *Plano de Manejo e Avaliação do Impacto Ambiental da Visitação Turística das Grutas do Lago Azul e Nossa Senhora Aparecida* [Boggiani, 1998], cujos resultados servirão de base para as decisões sobre a forma e a intensidade da visitação nas grutas. O estudo, que resultou na publicação do livro *Nos Jardins Submersos da Bodoquena* [Scremin-Dias 'et alii', 1999], constitui material de particular interesse para os guias turísticos de Bonito, na medida em que fornece informações essenciais para serem repassadas aos turistas. Cabe salientar que, na modalidade *ecoturismo*, a informação ambiental e histórica deve ser entendida como parte integrante do produto turístico. No campo acadêmico, registra-se a tese de mestrado *Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável em Bonito-MS: Elementos de Análise para Uma Educação Ambiental* [Vargas, 1998].

## **14 COMPETITIVIDADE: NÍVEL MESO**

O conjunto de entidades anteriormente mencionado integra o entorno institucional responsável pela geração dos chamados fatores de competitividade do nível meso.<sup>29</sup> Não obstante as restrições ao pleno funcionamento dessas entidades, devido, entre outros fatores, à crise fiscal que se estende desde o final dos anos 80 e que fra-

---

<sup>29</sup> Segundo Meyer-Stamer (1996).

gilizou as estruturas técnicas das organizações estatais, ainda assim elas têm gerado externalidades positivas importantes para o 'trade' turístico e para o desenvolvimento do ecoturismo em Bonito.

## 15 O MEIO URBANO

Da população de Bonito (15 252 habitantes), 75% vivem na cidade [IBGE, Censo de 1996]. O traçado da cidade é formado por retângulos com largas vias e tem-se expandido apenas horizontalmente. Apresenta bons índices de cobertura em termos de infra-estrutura, especialmente no contexto regional: 95% da população são servidos pela rede de abastecimento de água e cerca de 80%, pela rede de esgotamento sanitário. Os dejetos lançados nos córregos Bonito, Restinga e Marambaia, integrantes da Bacia do Rio Formoso, passaram a ser tratados na estação recém-implantada. A coleta de lixo é realizada diariamente na região central e duas vezes por semana nos outros núcleos. Para tanto, a prefeitura conta com dois caminhões e uma usina de tratamento e reciclagem em fase de preparação operacional. A quase totalidade dos domicílios conta com energia elétrica.

Em termos de equipamentos sociais, a cidade conta com uma rede de ensino composta por 11 escolas, sendo 2 estaduais, 7 municipais e 2 particulares. Essa rede oferece uma cobertura suficiente no atendimento às crianças de primeiro e segundo graus. Não oferece, entretanto, cursos técnicos ou profissionalizantes que respondam à vocação turística do município. Atualmente, está sendo implementado na cidade um centro de ensino superior voltado para a formação de profissionais de turismo. As novas instalações e o corpo docente poderão ser aproveitados para a realização de cursos técnicos nas diferentes áreas demandadas pela infra-estrutura turística, de forma a suprir a carência de pessoal qualificado.<sup>30</sup>

Em Bonito, a estrutura de serviços oferecida pelo setor de saúde é insuficiente e inadequada para atender à demanda turística, especialmente considerando-se as possibilidades de acidentes provocados pela prática do turismo de aventura e especializado.

Do ponto de vista cultural – histórico, arquitetônico, artístico – e mesmo da qualidade dos espaços públicos, a cidade carece de uma ambientação compatível com a esperada por uma clientela que busca o turismo de natureza.

---

<sup>30</sup> Um fator ilustrativo dessa carência foi a iniciativa de restaurante inaugurado recentemente que trouxe de outro estado a totalidade da mão-de-obra empregada, implicando custos para o empresário e para a população local ( não aproveitada ).

---

## 16 O MEIO RURAL

Nos últimos cinquenta anos, o meio rural de Bonito passou por sensíveis transformações. Até os anos 70, a pecuária foi a atividade produtiva dominante. A partir dessa época, a região acolheu migrantes oriundos do Paraná que introduziram lavouras de café e de subsistência nas terras mais férteis. Em 1975, a geada praticamente dizimou os cafezais, que cederam lugar às pastagens. Durante os anos 80, com a vinda de gaúchos e paranaenses, houve substancial incremento das lavouras de soja, arroz e milho, que chegaram a ocupar 48 mil hectares. Já no início dos anos 90, a crise da agricultura reduziu a área plantada em 70%. Nesse período (1960/1996), a população rural de Bonito decresceu de 4,9 mil para 4,1 mil habitantes, tendo chegado a 6,3 mil em 1970.<sup>31</sup> Segundo dados do Anuário Estatístico do IBGE de 1995, 16% dos estabelecimentos rurais ocupam 65% da área rural de Bonito, o que revela uma estrutura fundiária de perfil bem concentrado. Segundo a mesma fonte, 96% do total da área rural têm sido explorados pelos próprios proprietários, sendo a parceria utilizada em apenas 2% da área rural.

Na Microbacia do Rio Formoso (MBRF), estudada em detalhe nos diagnósticos realizados no âmbito do Programa de Conservação e Uso Sustentável da Bacia do Rio Formoso, as atividades de maior importância segundo a extensão territorial eram a pecuária de corte, as lavouras de culturas anuais, a pecuária leiteira em áreas com pastagens plantadas, as lavouras de subsistência e a exploração das jazidas de calcário.

As atividades desenvolvidas nos 271 estabelecimentos situados na MBRF estão caracterizadas na tabela 10, na qual se destaca a pecuária como atividade predominante: está presente em 77% dos estabelecimentos.

Depreende-se do Diagnóstico Socioambiental da Microbacia do Rio Formoso que os impactos da exploração agropecuária são diferenciados em função das técnicas e formas de manejo de cada atividade, associadas às características físicas – tipo de solo, relevo e cobertura vegetal presentes em cada uma das *microbacias* analisadas. Assim, mesmo não sendo aplicáveis a toda a MBRF, identificaram-se problemas como: processos erosivos decorrentes de acessos do rebanho às águas; intensa degradação ambiental de áreas suscetíveis à erosão devido à remoção da cobertura florestal para implantação de pastagens; ameaça de degradação com graves consequências sobre a integridade do Rio Formoso e biodiversidade da região periférica ao varjão. A reversão desses processos exige propostas técnica e economicamente viáveis, assim como a sensibilização e o engajamento dos produtores em torno de propostas que levem em consideração o conjunto das atividades econômicas desenvolvidas na região.

---

<sup>31</sup> Segundo dados da EMPAER – 1999, “Plano Básico de Investimentos para a Dinamização de Comunidades Rurais 1999-2002”.

---

**TABELA 10**  
**Número de Estabelecimentos por Atividades**  
**Econômicas na Microbacia do Rio Formoso**

Atividades	
Pecuária	154
Agricultura	7
Turismo	19
Lazer	20
Mineração	1
Pecuária e agricultura	35
Pecuária e turismo	11
Pecuária e mineração	3
Pecuária e turismo e mineração	2
Agricultura e turismo	1
Agricultura e pecuária e turismo	3
Agricultura e turismo e mineração	1
Sem informação	12
<b>Total</b>	<b>271</b>

Fonte: EMBRAPA – Solos, 2000.

## 17 A INFRA-ESTRUTURA DE ACESSO

**17.1 Rodovias** Segundo levantamento realizado junto às agências de turismo, estima-se que, do total de turistas que visitam Bonito, cerca de 70% utilizam veículo próprio, evidenciando-se a importância da malha viária. O acesso rodoviário originado dos principais centros emissores de turistas – São Paulo, Campo Grande, estados da região Sul e Paraguai –, é realizado quase integralmente por rodovias pavimentadas e geralmente bem-conservadas.

Os turistas procedentes de São Paulo utilizam principalmente o itinerário Três Lagoas/Campo Grande/Sidrolândia/Guia Lopes da Laguna/Bonito; outra opção é via Presidente Epitácio/Nova Alvorada/Rio Brillhante/Maracaju/Guia Lopes da Laguna/Bonito.

O término da pavimentação do trecho de 20 km entre Jardim e Bonito, em dezembro de 1999, tem provocado aumento do fluxo de turistas procedente de Campo Grande. Espera-se também incremento dos ônibus de excursões.

Os turistas procedentes do Paraná e demais estados da região Sul utilizam geralmente o itinerário Umuarama/Dourados/Rio Brilhante/Maracaju/Guia Lopes da Laguna/Bonito.

Os turistas paraguaios, vindos principalmente de Assunção, fazem o trajeto Ponta Porã/Vista Alegre/Guia Lopes da Laguna/Bonito. Nesse percurso, um trecho de cerca de 60 km é percorrido em estrada de terra.

Outra via de acesso, não pavimentada, utilizada por turistas, liga Bonito a Bodoquena; por essa via também se alcança Miranda e Corumbá, na fronteira com a Bolívia.

**17.2 Aeroporto** O transporte aéreo é o meio de acesso utilizado por cerca de 17% dos turistas que se destinam a Bonito. Os vôos chegam ao aeroporto de Campo Grande, que dispõe de boa estrutura de recepção de passageiros. A distância entre Campo Grande e Bonito – 300 km – propiciou o surgimento de empresas que utilizam principalmente o transporte de 'vans' para o traslado de turistas: mais de 80% utilizam esse meio. Uma proporção bem inferior de turistas utiliza os serviços de locadoras de automóveis.

## 18 AS EXTERNALIDADES

**18.1 Externalidades Positivas** – exposição de Bonito na mídia, especialmente em documentários apresentados em televisão;

– diversidade de instituições de apoio ao planejamento/políticas públicas, assim como de suporte às empresas e de ensino e pesquisa;

– estrutura de acesso composta por malha rodoviária ligada a eixos estratégicos nacionais e internacional;

– legislação ambiental geral e local que favorece a preservação;

– implantação de oito Reservas Particulares de Proteção da Natureza, totalizando 2 500 ha em Bonito;

– programa destinado a conservação e uso sustentável da Microbacia do Rio Formoso;

– veiculação de Bonito em eventos de 'marketing';

– faculdade de turismo em fase de implantação no município;

– estação de tratamento de esgotos e de reciclagem do lixo em fase de implantação; e

– perspectiva de construção de um aeroporto.

**18.2 Externalidades Negativas** – exploração agropecuária e mineral causadoras de danos ambientais;

- fragilidade das instituições responsáveis pelo licenciamento e pela fiscalização ambiental;
- legislação agrária que reduziu a dimensão do módulo rural mínimo;
- implantação de loteamentos em áreas que impactam a MBRF;
- falta de efetividade no controle do licenciamento e da fiscalização dos serviços prestados pela infra-estrutura turística (ausência de instrumentos de certificação de qualidade ); e
- eventos turísticos de massa.

## 19 ESTÁGIO DO 'CLUSTER'

A análise da cadeia produtiva em torno das atividades turísticas em Bonito configura-se como um potencial 'cluster', no qual, de forma geral, encontram-se:

- fatores de competitividade naturais de qualidade superior;
- fatores de competitividade do nível meta pouco desenvolvidos ('voucher' único);
- fatores de competitividade do nível micro insuficientes (com exceção de algumas empresas líderes); e
- fatores de competitividade do nível meso suficientes (grande número de instituições de apoio em diversos setores) (ver anexo 2).

Esse estágio reflete restrições derivadas da falta de tradição associativa, da incipiente capacidade empresarial de maioria dos dirigentes do 'trade', assim como do curto tempo de existência do turismo em Bonito.

## 20 CONCLUSÕES

### **20.1 Perspectivas para o Desenvolvimento do Turismo de Natureza Sustentável**

A construção de cenários para o desenvolvimento do setor em um horizonte de médio prazo (cinco anos) aponta no sentido da duplicação das atividades turísticas em Bonito nesse horizonte temporal.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Considerando-se a taxa média de crescimento anual do número de turistas entre 1996 e 1999 – 16,7% ao ano segundo dados da Secretaria de Turismo e Meio Ambiente da Prefeitura de Bonito –, estimou-se em 157 mil o número de turistas para o ano de 2004. Examinando-se sob o prisma da expansão da oferta dos serviços de hotelaria, também constata-se a perspectiva de significativa expansão do setor. A título de ilustração, apenas quatro projetos no setor hoteleiro, em fase de implementação, respondem por investimentos da ordem de R\$ 3,7 milhões, equivalentes a 40% do investimento acumulado nesse segmento até 1999 em Bonito. Estes propiciarão um acréscimo de 500 leitos – o correspondente a 17% do estoque de leitos existentes ou a 63% dos leitos existentes nos hotéis com padrão de conforto semelhante.

---



Cabe salientar que, em um aglomerado de empresas com a dimensão do 'trade' turístico de Bonito, no qual o total de investimentos acumulados é da grandeza de R\$ 20,0 milhões, a segurança ou confiabilidade das projeções deve ser relativizada em decorrência da própria dimensão do 'trade'. Mesmo conhecendo-se os condicionantes ambientais para a expansão do setor, não se pode perder de vista que investimentos em turismo realizados por grupos com expressão econômica superam em muito os investimentos acumulados feitos pelos diferentes segmentos ou mesmo por todo o 'trade' até então.

Exemplo disso é a intenção de investimento, em Bonito, da Construtora Norberto Odebrecht. Independentemente dos rumos que vierem tomar os estudos de viabilidade em curso, o porte dos investimentos, na hipótese de sua concretização, seria provavelmente superior ao total dos investimentos já realizados pelo 'trade'. Seus impactos certamente revolucionariam as estruturas não apenas do 'trade' turístico mas também de toda a economia e sociedade da região. Essa margem de incerteza das projeções tende a tornar ainda mais complexa a definição de estratégias a serem assumidas.

O primeiro pressuposto a ser considerado na definição de um cenário para o crescimento da atividade turística diz respeito à capacidade potencial de suporte dos atrativos naturais de Bonito. Também sob esse aspecto a confiabilidade das previsões é reduzida. Não há estudos sobre esse potencial e, mais do que isso, os atrativos em operação não contam com o respaldo de estudos científicos capazes de assegurar a sua sustentabilidade ambiental.

Na ausência desses parâmetros, consultas a proprietários de atrativos, pesquisadores e guias turísticos<sup>33</sup> revelou a possibilidade de um incremento da ordem de 70% à capacidade de suporte atual, se aproveitados os atrativos ainda não explorados. Esse incremento seria menor considerando-se exclusivamente os atrativos do ecoturismo.

Vale lembrar que, nos períodos de férias, boa parcela dos atrativos dessa modalidade já está sendo explorada; esta é próxima a seus limites de suporte. Esse fato, associado à homogeneidade da biodiversidade e potencial turístico dos municípios de Bonito, Jardim e Bodoquena, aponta para a necessidade de se definirem estratégias contemplando essa área de influência. Assim, estará se propiciando alternativas de desconcentração da demanda atualmente polarizada em Bonito e, ao mesmo tempo, contribuindo para a otimização do uso do potencial turístico dessa região.

É sob essa perspectiva – possibilidade de duplicação do fluxo turístico em cinco anos e de estratégias de ação integradas regionalmente – que serão apresentados, a seguir, os principais desafios para o amadurecimento do 'cluster' em torno do turis-

---

<sup>33</sup> Pessoas escolhidas entre categorias de atores que pela vivência na região têm percepção desse potencial.

---

mo de natureza sustentável e, por conseqüência, para o desenvolvimento do turismo como vetor de desenvolvimento sustentável da região.

## **20.2 Principais Desafios**

A visão dos desafios identificados neste estudo tem subjacente um paradigma de atividade ecoturística abordado na base conceitual:

### **20.2.1. Nível Meta**

– ausência de capacidade estratégica de grande parte dos agentes envolvidos (setores público e privado), limitando o alcance de resultados de médio e longo prazos, além daqueles de seus próprios interesses;

– incipiente capacidade associativa e de confiança entre os agentes;

– falta de tradição do poderes públicos locais na cooperação intermunicipal;

– falta de consciência da população local de seu papel na construção de uma *cidade com ambiente ecoturístico*; e

– falta de percepção, pelos agentes, de que a qualidade do produto turístico depende da qualidade ambiental, da infra-estrutura urbana, dos meios de acesso e das manifestações da cultura local, e não apenas do 'trade' turístico;

*Conseqüências:*

– inexistência de planos de desenvolvimento do turismo, tanto municipal como regional; e

– predominância de externalidades negativas na interação entre o meio urbano e o turismo.

### **20.2.2 Nível Micro**

– limitada capacidade empresarial da maioria dos dirigentes do 'trade';

– reduzido nível de capitalização de grande parte do empresariado; e

– insuficiente nível de qualificação da mão-de-obra local.

*Conseqüências:*

– a maior parte das empresas não oferece serviços de qualidade e utiliza o preço como principal instrumento de competição.

### **20.2.3 Nível Meso**

Tendência das instituições a atuar individualmente devido à(s):

- relações de poder;
  - falta de credibilidade;
  - falta de continuidade das ações públicas; e
-

- predomínio das políticas de governo sobre as de Estado.

*Conseqüências:*

- atomização e descontinuidade de ações que implicam desperdício de recursos.

Cabe lembrar que condicionantes da competitividade resultam também do nível macroeconômico, mas este não é analisado neste estudo, em virtude de sua governabilidade por outros atores e em função de outros interesses que extrapolam o âmbito do 'cluster'.

### **20.3 Uma Estratégia para o Desenvolvimento do Turismo de Natureza Sustentável: um Novo Padrão de Turismo**

A definição de uma estratégia para o desenvolvimento do turismo compatível com o desenvolvimento sustentável da região baseia-se em alguns pressupostos e constatações.

Constitui o *pressuposto básico*: estratégias condicionadas à preservação do meio ambiente.

*Constatações*: os atrativos mais importantes encontram-se com sua capacidade de suporte praticamente saturada nos meses de férias; a clientela potencial para os atrativos, na baixa temporada, possui maiores níveis de renda e de exigência; a manutenção de serviços de bom padrão de qualidade impõe um quadro de funcionários qualificados e permanente.

Essas considerações conduzem ao estabelecimento de um objetivo central no qual se fundamenta esta proposta, ou seja, a busca do *turismo de qualidade*.

A opção pelo *turismo de qualidade* tem implicações positivas sobre o meio ambiente, assim como nos setores socioeconômicos. Do ponto de vista ambiental, acarretará menor pressão sobre os atrativos; economicamente, a demanda com maior poder aquisitivo resultará em maior efeito multiplicador sobre a economia local e, quanto ao aspecto social, incidirá na criação de postos de trabalho mais qualificados e melhor remunerados.

Por outro lado, não podem ser ignorados os custos econômicos e sociais acarretados, especialmente em relação aos segmentos do 'trade' cuja capacidade instalada não atende às exigências do *turismo de qualidade*. Todavia, vale ressaltar que a consecução de uma proposta como essa não se dá em curto espaço de tempo. Tal transformação exigirá prazos que possibilitem atenuar os impactos adversos de uma mudança no perfil do turismo.

A mudança proposta significa, na verdade, um novo padrão de exploração econômica. O padrão atual está fundamentado em estruturas de custos reduzidos, propiciados por instalações e serviços de qualidade inferior de parte significativa do 'trade'.

Alcançar o objetivo central exige a definição de estratégias que contribuam para o fortalecimento de um ambiente de eficiência e promovam a otimização do uso dos recursos naturais da região de forma sustentável.

## **20.4 Estratégias**

### **20.4.1 Estratégias do Nível Meta**

As principais estratégias, agrupadas segundo o nível de competitividade sobre a qual incidem, são apresentadas, a seguir,

destacando-se algumas recomendações de ações no âmbito do 'cluster':

- negociação pelas principais lideranças do 'trade' e do poder público da região de um projeto/plano indicando os rumos do turismo de natureza sustentável de médio e longo prazos; e

- conscientização da população local quanto às responsabilidades de cada segmento da sociedade nesse projeto, assim como de suas vantagens futuras em relação ao padrão de turismo atual.

#### *Recomendações*

- buscar reduzir antagonismos entre os atores (*de fora* x nativos ou grandes x pequenos);

- o CONTUR deve assumir sua atribuição de instância responsável pela definição das diretrizes de médio e longo prazo do desenvolvimento do turismo;

- as associações representativas dos segmentos do 'trade' devem se engajar na função de pólos de irradiação das diretrizes do CONTUR para a comunidade;

- instituição de um colegiado regional de turismo;

- elaboração de um plano de turismo para a região;

- elaboração de planos diretores para os municípios da região;

- reforço, na rede escolar, dos conteúdos relacionados ao meio ambiente e ao turismo; e

- promoção de atividades que induzam os alunos a conhecer e valorizar os atrativos naturais de Bonito.

### **20.4.2 Estratégias do Nível Micro**

- implementação de medidas destinadas a promover a capacitação empresarial e a qualificação da mão-de-obra local, com vistas a promover a melhoria da qualidade dos serviços turísticos; e

- implementação de mecanismos que concorram para aperfeiçoar o encadeamento das atividades dos diferentes segmentos do 'trade'.

---

### *Recomendações*

- aperfeiçoamento e institucionalização do sistema do 'voucher' único voltado para os três municípios da região e fundado em critérios que contribuam para a desconcentração da demanda, de forma a otimizar a diversidade de atrativos;
- criação de um seguro unificado;
- criação de cursos técnicos profissionalizantes, aproveitando a estrutura da faculdade em implantação;
- implantação de escritório regional – balcão de projetos – com informações sobre oportunidades de investimentos e perspectivas do mercado, e orientação aos investidores e proprietários de atrativos naturais quanto aos procedimentos necessários para a implementação de empreendimentos turísticos;
- criação de um sistema de certificação de qualidade para os serviços do *trade*, expedida por um colegiado; e
- fomento de atividades do setor primário e do artesanato para comercialização no 'trade'.

**20.4.3 Estratégias do Nível Meso** – articulação das lideranças do 'trade' e dos dirigentes do poder público local com as instituições de apoio, no sentido de sintonizar as iniciativas dessas instituições com os objetivos e diretrizes definidos no projeto/plano municipal, de forma a maximizar a sinergia das ações empreendidas.

### *Recomendações:*

- articulação entre o CONDEMA e o CONTUR, inclusive para otimizar a utilização de suas respectivas estruturas em ações que agilizem os processos de licenciamento;
  - propor a criação de uma rede na WEB, articulada por ONG, com a finalidade de promover um *forum* permanente de intercâmbio de experiências na gestão do turismo de natureza sustentável, inclusive disponibilizando um catálogo de experiências bem-sucedidas nesse campo;
  - incentivar universidades e centros de pesquisa a realizarem projetos ou teses voltadas para temas que respondam às necessidades do 'cluster';
  - no contexto do plano diretor, promover concurso urbanístico, em conjunto com as universidades da região, destinado a conceber plano urbanístico que expresse a vocação dos municípios de Bonito, Jardim e Bodoquena;
  - implementação de instrumento que induza o turista a exigir nota fiscal (prêmio em função do número e valor das notas/cupons);
  - implantação de escritórios de turismo na entrada dos três municípios com informações gerais sobre os atrativos e a infra-estrutura turística da região;
-

- promover estudo do potencial dos atrativos naturais da região, que sirva de suporte para o planejamento da expansão das atividades turísticas;
  - promover estudo, com embasamento científico, da capacidade de suporte dos atrativos e de um sistema de monitoramento do impacto dos passeios turísticos;
  - ordenamento dos passeios de bote mediante o estabelecimento de normas com limites de suporte variáveis conforme a altura dos rios;
  - estabelecimento de limites de suporte para todos os balneários, inclusive o municipal, e cobrança de ingresso, ainda que com valor diferenciado, para os residentes em Bonito;
  - ampliação da base de arrecadação do fundo de turismo mediante a vinculação de parte do Imposto Sobre Serviços (ISS) para gastos no setor; e
  - incentivar a criação de centro cultural público ou privado, para expor e comercializar as diferentes formas de manifestação da cultura do Mato Grosso do Sul.
-

---

ANEXO 1  
Atividades de Treinamento Desenvolvidos pelo SEBRAE em Bonito-MS

Capacitação Empresarial – EMPRETEC

Guia em Roteiro Ecológico

Guia em Turismo Local

Guia Especializado em Atrativos Turísticos Naturais

Qualidade Voltada para o Turismo

Como Planejar Trilhas

Avaliação de Impacto Ambiental

Oficina de Guias de Pesca Amadora

Salvamento Aquático e Primeiro Socorros

Enfoque Turístico para a Polícia Militar

Treinamento Gerencial Rural

Capacitação Rural

Recepção e Telefonia

---

## ANEXO 2

Pogramas/Ações por Setor	Instituições: Financiam/Coordenação	Intervenções em Andamento ou Previstas
<i>Turismo</i>		
PNMT	EMBRATUR/Sup. Tur. Est. MS	Organização institucional
PRODETUR SUL	BID/Sup. Tur. Est. MS	Aeroporto, receptivo, qualificação profissional
Projeto Pantanal	BID/MMA/SEMA-MS	Infra-estrutura: saneamento, estrada-parque
PDTUR	Sup. Tur. est. MS	Planejamento turístico do estado
Corredor Ecoturístico	Gov. est. : PA/AM/MT/MS/ PR	Promoção
Corredor Brasil Central	EMBRATUR/gov. est. CE/MT/MS/PR	Promoção
<i>Apoio a Empresas</i>		
PRODER	SEBRAE	Planejamento / geração de emprego
EMPRETEC	SEBRAE	Capacitação empresarial
Diversos	SEBRAE/SENAC	Qualificação profissional
<i>Agricultura/Meio Ambiente</i>		
Prog. de uso sustent. da MBRF	BIRD/GEF/EMBRAPA – Solos/SEBRAE	Manejo sustentável de atividades na MBRF
Projeto Siriema	EMPAER MS/Pref. de Bonito	Fomento à produção c/ enfoque integrado ao turismo
<i>Pesquisa</i>		
Manejo da Gruta do Lago Azul	UFMS	Impactos ambientais da visitação
Prog. de monit. águas da MBRF	SEMA	Controle da poluição hídrica do MBRF



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUITELAAR, Rudolf M. *Cómo Crear Competitividad Colectiva?*, Santiago, CEPAL, 2000. mimeo
- BOGGIANI, Paulo C. Serra da Bodoquena: Parque Nacional ou APA? Campo Grande, *Folha do Povo*, 11.11.1999.
- BOGGIANI, Paulo C. Plano de Manejo e Avaliação do Impacto Ambiental da Visitação Turística das Grutas do Lago Azul e Nossa Senhora Aparecida, MS. Campo Grande MS: Campo Grande, UFMS, 1998. mimeo
- EMPRESA DE PESQUISA, ASSISTÊNCIA E EXTENSÃO RURAL DO MS – EMPAER. *Plano Básico de Investimentos para a Dinamização de Comunidades Rurais 1999-2002*. Campo Grande MS: EMPAER, 1999.
- BRASIL. GRUPO INTERMINISTERIAL – MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E DO TURISMO E MINISTÉRIO do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal, *Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo*. Brasília DF: EMBRATUR/IBAMA, 1994.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Censo Demográfico 1996. Rio de Janeiro RJ, IBGE, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR, *Pólos de Desenvolvimento do Ecoturismo*. São Paulo, Instituto de Ecoturismo do Brasil, 2000.
- MEYER-STAMER, Jorg, et al. Competitividad Sistémica: Nuevos Desafios a las Empresas y a la Política, Santiago, Revista de la CEPAL, n. 59, 1996,
- PREFEITURA DE BONITO MS, Visitantes por Passeio, Bonito, MS. Secretaria de Turismo e Meio Ambiente da Prefeitura de Bonito, 2000. mimeo
- SCREMIN-DIAS, Edna et alii. *Nos Jardins Submersos da Bodoquena: Guia para Identificação de Plantas Aquáticas de Bonito e Região*. Campo Grande MS, Ed. UFMS, 1999.
- SEBRAE, et al. *Guia Ecoturístico da Serra da Bodoquena*, Campo Grande MS: Ecoguias, 2000.
- SEBRAE. *Case de Bonito*, Campo Grande MS, SEBRAE, 1999. mimeo
- SEBRAE. Programa de Emprego e Renda – PRODER MS Diagnóstico Socioeconômico de Bonito – MS. Campo Grande – MS, SEBRAE, 1998. mimeo
- VARGAS, Icléia Albuquerque de. *Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável em Bonito – MS: Elementos de Análise para uma Educação Ambiental*, Campo Grande MS: Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 1998.
-