



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural

ISSN: 1695-7121

info@pasosonline.org

Universidad de La Laguna  
España

Damasceno de Oliveira, Lis; Lopes Pinheiro, Luiz Eustáquio; Michels, Ido Luiz; Brum, Eron  
A organização da atividade turística em Corumbá, sob o enfoque dos conceitos de cadeia produtiva e  
arranjo produtivo local

PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 6, núm. 3, octubre, 2008, pp. 511-522

Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88160309>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A organização da atividade turística em Corumbá, sob o enfoque dos conceitos de cadeia produtiva e arranjo produtivo local

Lis Damasceno de Oliveira <sup>ii</sup>

Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro, Ido Luiz Michels e Eron Brum

UNIDERP (Brasil)

---

**Resumo:** A pesquisa foi realizada em Corumbá, um dos principais pólos turísticos do Mato Grosso do Sul, objetivou compreender como a atividade turística está organizada nessa localidade, identificando os principais atores envolvidos e como as forças externas interferem no turismo. A metodologia utilizada foi fenomenológica, do tipo exploratória e descritiva. Para coleta de dados foi realizada pesquisa bibliográfica, entrevistas não dirigidas e discussões em grupo. Os resultados obtidos demonstraram que a cadeia do turismo de Corumbá ainda está sendo estruturada, tendo como principais pontos de estrangulamento a baixa capacitação e qualificação profissional, desarticulação empresarial, alta dependência do poder municipal, além de questões sociais e relacionadas ao meio ambiente.

**Palavras chave:** Ecoturismo; Pantanal; Desenvolvimento local; Cadeia produtiva; Turismo de pesca.

---

**Abstract:** The research was realized in Corumbá, one of the main tourist regions for Mato Grosso do Sul, and objectified to understand as the tourism is organized in this locality and to identify the main involved actors, as well as how the external forces intervene in this activity. The used methodology was phenomenological, exploratory and descriptive type. For the collection of data it was carried through bibliographical research indirect interviews and group discussions. The obtained results had demonstrated that the chain of tourism in Corumbá is still being structuralizing and some points of strangulation had been identified: deficiency in human resources prepared and enable, the disarticulation of local entrepreneur, high dependence of the municipal government, beyond social and the environment matters.

**Keywords:** Ecotourism; Pantanal; Local development; Productive chain; Sport fishing.

---

---

<sup>ii</sup> Lis Damasceno de Oliveira. Mestre em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional. Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal - UNIDERP Email: lisdamasceno@yahoo.com.br

## Introdução

O turismo é uma atividade econômica que se caracteriza pela sua dinâmica e flexibilidade, sendo considerado por muitos uma excelente fonte geradora de empregos, renda, desenvolvimento econômico e social. Por essas razões, o turismo vem assumindo grande representatividade no contexto econômico mundial.

Em 2006 os turistas estrangeiros gastaram no Brasil US\$ 4,3 bilhões, superando em 11,77% os US\$ 3,8 bilhões registrados em 2005 (Mtur, 2006). Neste contexto, o estado de Mato Grosso do Sul ganhou notoriedade por seu significativo potencial turístico, sobretudo, no segmento do ecoturismo, dada à exuberância de suas riquezas naturais. Segundo a Secretaria de Estado de Planejamento e de Ciência e Tecnologia (2003), pelo menos 40% dos atrativos turísticos do Estado são naturais e ecológicos; 16% estão distribuídos na categoria histórico-culturais; 28% estão na categoria folclore; 6% referem-se à realizações técnicas e científicas e 10% encontram-se na categoria de eventos programados.

O Estado de Mato Grosso do Sul se destaca na economia nacional e internacional, pela sua produção de gado de corte. Porém, recentemente, o Estado ganhou notoriedade por seu significativo potencial turístico, sobretudo, no segmento do ecoturismo, dada à exuberância de suas riquezas naturais.

Em 2005, o estado recebeu 519.752 turistas, representando um aumento de 23,9% em relação ao ano anterior (419 mil turistas), segundo Silveira (2006). Estes números demonstram que o turismo no Estado está crescendo gradativamente, contudo ainda enfrenta dificuldades, principalmente na identificação dos agentes que interagem no processo produtivo e na mensuração de seus impactos econômicos. Entretanto, segundo Massari (2005), o desenvolvimento do setor turístico é prejudicado pela inexistência de um modelo de cadeia produtiva do turismo, dificultando apontar claramente os elementos que a integram, consequentemente levando ao retardo na capacidade desse setor em organizar-se de maneira consistente.

Dentro desse contexto, é necessário con-

siderar o turismo como uma atividade que depende da relação entre demanda e oferta, tornando-se necessário, então, caracterizar, mensurar e avaliar as relações mercadológicas do setor. A cadeia produtiva do turismo leva em consideração a configuração de destinos turísticos com características e objetivos específicos, possibilitando, dessa forma, diagnosticar a situação atual e as tendências do turismo na localidade, por meio da identificação dos agentes essenciais para a configuração da atividade, bem como da mensuração do impacto econômico gerado pelo turismo.

Diante disso, estudar e caracterizar a cadeia do turismo em Mato Grosso do Sul vem ao encontro das necessidades vivenciadas não só no contexto estadual, mas também no contexto nacional, mostrando-se ser etapa primordial para organização efetiva e desenvolvimento da atividade turística. O presente estudo analisa a organização da cadeia turística em Corumbá (MS), por ser considerado um dos destinos prioritários para o desenvolvimento do turismo no estado.

Para tanto, esta pesquisa foi desenvolvida, em forma de um estudo fenomenológico, adotando o modelo de formulação e estruturação das cadeias produtivas proveniente do agronegócio, que consiste em descrever as operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado.

## Referencial teórico

### *Turismo: conceituações*

Do ponto de vista econômico, o turismo pode ser descrito como a combinação de bens e serviços, de atrativos e infraestruturas, ordenados de forma que ofereçam vantagens aos clientes, que consigam satisfazer suas percepções e expectativas, e que requer empresas que se dediquem a realizar essas atividades que o tornam possível (BALANZÁ; NADAL, 2003).

A EMBRATUR, em 1992, definiu turismo como:

É uma atividade econômica representada pelo conjunto de transações, compra e venda de serviços turísticos efetuadas entre os agentes econômicos do turismo. É gerado pelo deslocamento voluntário e

temporário de pessoas para fora dos limites da área ou região em que têm residência fixa, por qualquer motivo, excetuando-se o de exercer alguma atividade remunerada no local que visita.

Indo mais além, numa visão humanista e holística do turismo Jafar Jafari e Beni (2003) afirmaram que a atividade turística foca o homem fora do seu local de habitação. Neste ambiente, ele é influenciado diretamente por fatores de realização pessoal, social, motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica. Neste particular, o turismo é ainda o elemento gerador de impacto sobre os ambientes físicos, econômico e sociocultural da área receptora.

Por ser o turismo uma atividade econômica, pressupõe-se a existência, de um mercado turístico, caracterizado por Balanzá e Nadal (2003) como um complexo resultado de relações entre diferentes fatores que devem ser considerados conjuntamente como um sistema, e que evoluem de forma dinâmica. Concretamente, quatro elementos básicos fazem parte deste mercado: a demanda, formada pelo conjunto de consumidores reais ou potenciais de bens e serviços turísticos; a oferta, composta pelo

as companhias de transporte regular e os organismos públicos e privados que se ocupam da organização e/ou promoção do turismo.

A atividade turística como um todo estruturado é, portanto, um produto composto por bens e serviços, tangíveis e intangíveis. A parte tangível é o produto global em si, tal como é oferecido pelos produtores. Já a intangibilidade advém das percepções e expectativas geradas pelos consumidores.

Nos produtos tangíveis as duas partes têm, em geral, a mesma importância. Mas, no turismo, a parte intangível é mais importante do que a outra, porque os consumidores/usuários não conhecem o produto, não podem ver e tocar, e não podem consumi-lo fora dele; por isso, através da informação e dados que têm, geram opiniões e expectativas de como será o produto total, que uso farão dele, que resultados obterão (BALANZÁ e NADAL, 2003).

Combinados entre si, os diferentes tipos de serviços turísticos, agregam valor, criando o produto turístico, que é composto por dois elementos básicos: atrativos e infra-estrutura turística, como exposto por Balanza e Nadal (2003), no Quadro 1.

**Quadro 1.** Formação do produto turístico. Fonte: Balanzá; Nadal, 2003.

<b>ATRATIVOS TURÍSTICOS:</b>				
elementos básicos a partir dos quais se desenvolve a atividade turística.				
NATURAIS	CULTURAIS	HISTÓRICO-MONUMENTAIS	EVENTOS	
+				
<b>INFRA-ESTRUTURA TURÍSTICA:</b>				
elementos criados de maneira a permitir que o turista atenda as suas necessidades básicas e desfrute dos atrativos do destino.				
AGÊNCIAS E OPERADORAS	TRANSPORTE	HOSPEDAGEM	ALIMENTAÇÃO	OUTROS
=				
<b>PRODUTO TURÍSTICO GLOBAL:</b>				
conjunto de elementos tangíveis e intangíveis organizados de maneira que possam satisfazer as percepções e expectativas de um determinado segmento de mercado.				

conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidas ativamente na experiência turística; o espaço geográfico, a base física onde ocorre o encontro entre oferta, demanda e a população residente, isto é, ambiente onde acontecem todas as relações; e, os operadores de mercado, empresas e organizações cuja função principal é facilitar a relação entre oferta e demanda. Entram nesta consideração as agências de viagens,

Segundo Vaz (1999 *apud* Cordeiro, 2001), na produção, distribuição e consumo do produto turístico surgem várias empresas diferentes umas das outras, resultando a grande dificuldade de padronização e qualidade do produto, pois envolve uma combinação entre diversos serviços e equipamentos. Ainda segundo o mesmo autor, como a prestação de um bom serviço turístico está interligada às demais atividades

econômicas, cria-se uma relação de interdependência de vários fornecedores. Como conseqüente, a formação do produto turístico exige a interação de dois níveis – bens turísticos e serviços – que não devem ser vistos como duas partes distintas, mas sim como dois níveis do produto turístico que se articulam e necessitam um do outro.

### ***Cadeia produtiva***

Para fins de ordenamento dos vários segmentos adjuntos ao turismo, optou-se por utilizar as definições de cadeias produtivas comumente utilizadas no agronegócio. Assim, o conceito norteador é aquele descrito por Batalha (2001), que se refere às relações de contrato ou interdependência entre segmentos que configuram determinada cadeia de produção, formada em torno da produção dos itens a ele pertinentes.

Contudo, Massari (2005) alertou que tais conceitos de cadeia produtiva estão relacionados à atividade industrial e não aos serviços, setor no qual o turismo está inserido. A autora afirmou ainda que ao estabelecer o modelo de cadeia produtiva do turismo deve-se considerar a atividade turística como um fenômeno único e multi-setorial. Logo, a cadeia produtiva do turismo congrega os elos que se articulam, desde o uso dos equipamentos e da infraestrutura, do destino turístico indo até o fator que gera o estímulo e a decisão de compra do consumidor (marketing e promoção turística). Finalmente, ainda segundo Massari (2005) o turismo é uma combinação de uma série de outras atividades econômicas integradas, na qual é criada uma oferta e uma demanda, que pode existir ou até ser estimulada.

Sendo assim, conforme, Balanzá e Nadal (2003) a cadeia produtiva do turismo é composta pelo *trade* (mercado) turístico, que é formado principalmente pelos operadores do mercado e por empresas e organizações, cuja função principal é facilitar a relação entre a oferta e a demanda. Entram nessa consideração as agências de viagens, as companhias de transporte regular e os organismos públicos e privados que, mediante seu trabalho profissional, se ocupam

da organização e/ou promoção do turismo”.

### **Arranjo produtivo local**

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002) arranjos produtivos locais (APL) são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que podem apresentar vínculos e interdependências, envolvendo a participação e interação de empresas (desde produtoras de produtos e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias, comercializadoras etc). Podendo incluir outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, política, promoção e financiamento.

Mamberti e Braga (2004) afirmam que o conceito de APL também pode ser aplicado ao turismo, desde que as reformulações para adaptá-lo as particularidades da atividade turística sejam feitas., haja vista, que o turismo envolve uma série de relações intersetoriais que devem ser identificadas, organizadas e articuladas para possibilitar uma análise sistêmica.

Haddad (2004) ainda descreve um conjunto de características que, quando presentes em uma atividade econômica, potencializam os benefícios de eficiência coletiva, aprendizado conjunto e inovação gerados pelas economias dinâmicas de aglomeração, que podem ser utilizados na caracterização de um APL:

- *Dimensão territorial delimitada:* A proximidade geográfica leva ao compartilhamento de visões e valores econômicos, como mão-de-obra especializada, fornecedores e principalmente conhecimento tácito, aquele que não está codificado, mas está implícito e incorporado nos indivíduos.
- *Diversidade de atores econômicos, políticos e sociais:* A presença de diferentes instituições estimula a inovação, pois favorece a formação e capacitação da mão-de-obra, o investimento em pesquisa, o desenvolvimento e o acesso a fontes de capital.
- *Governança/coordenação:* A maneira como os diferentes atores coordenam suas atividades e investimentos favorece a criação de economias de escala antes in-

existentes, como compras conjuntas, investimentos compartilhados e treinamento, compartilhamento de infraestrutura de logística etc.

- *Vocação e/ou Relevância da Atividade Econômica*: Quando uma atividade é relevante para a região, seja pela importância para a economia local, seja por uma vocação da região, a mobilização da população e das instituições de apoio é muito mais provável.

Dentro da ótica descrita por Haddad (2004), Mamberti e Braga (2004) lembram ainda que, de forma genérica, pode-se identificar a organização da atividade turística como núcleos produtivos aglomerados, visto que as empresas que compõem a infraestrutura turística compartilham o mesmo território e participam da mesma cadeia produtiva. Essa forma de organização caracterizada por empresas com afinidade econômica, com proximidade física e articuladas entre si consolida um arranjo produtivo local. Um arranjo produtivo local devidamente estruturado intensifica e fortalece a interação entre as empresas e as instituições envolvidas, gerando um aperfeiçoamento no uso das vantagens competitivas. Quando a atividade turística é organizada de modo sistêmico e integrado, os benefícios são tanto para as empresas quanto para os turistas e a comunidade local.

## Material e método

O estudo de caráter fenomenológico utilizou a abordagem de análise de cadeia de valor, que segundo Fleury e Fleury (2005), enfatiza as relações que as organizações estabelecem entre si, considerando as consequências das relações entre as empresas e como elas são governadas.

O trabalho utilizou a pesquisa qualitativa como procedimentos de execução da pesquisa que segundo Minayo (2001), se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, buscando explicar a dinâmica das relações.

A técnica de coleta de dados contemplou levantamento de informações secundárias (pesquisa bibliográfica), entrevistas não dirigidas, com representantes do *trade* turístico estadual e municipal e discussão em grupo no destino.

Para se analisar os dados levantados,

considerou-se como adequado a análise interpretativa, fornecendo as bases para caracterizar os resultados comparativos.

## Turismo em Mato Grosso do Sul

A atividade turística ainda tem pouca representatividade para a economia do Estado, considerando que, em 2003, as atividades relacionadas (Alojamento e alimentação e Transporte e armazenagem) representaram apenas 4,44% do total do PIB, somando R\$ 777,53 milhões. Em 2004, o setor terciário apresentou um crescimento de 3,16%, impulsionado pelas atividades de comunicação, transportes, outros serviços e serviços domésticos. As atividades ligadas ao turismo apresentaram leve crescimento, passando a ser responsáveis por 4,59% do PIB estadual neste período (Seplanct, 2003; 2006).

De acordo com o Ministério do Turismo, Mato Grosso do Sul, possui, cadastradas, 142 agências de turismo, 100 meios de hospedagens, 61 transportadoras turísticas, 15 organizadoras de eventos, totalizando 318 empreendimentos turísticos.<sup>1</sup>

Conforme pesquisa encomendada pelo Ministério de Turismo, os principais estados emissores de turistas para o Mato Grosso do Sul são, em primeiro lugar, São Paulo (52,7%), seguido pelo próprio Mato Grosso do Sul (13,4%). O Paraná ocupa a terceira posição com a margem de 12,5%. Minas Gerais e Rio Grande do Sul estão em quarto e quinto lugar, respectivamente, com 6,4% e 5,9%, cada. O Rio de Janeiro ocupa a sexta posição com 3,2%, seguido com pequena diferença pelo Mato Grosso (3%). São ainda, regiões emissoras de turistas para o Estado, o Distrito Federal, Rio Grande do Norte e Santa Catarina.

O Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil (Mtur, 2004) divide o estado de Mato Grosso do Sul em três regiões turísticas: Campo Grande e Região, Pantanal e Serra da Bodoquena.

## O turismo no Pantanal e em Corumbá

O Pantanal é a maior planície neotropical inundável do mundo, reconhecida nacional e internacionalmente pela exuberância de sua biodiversidade como uma das áreas úmidas de maior importância do globo (Martin, 2003). Reconhecido pela Consti-

tução Brasileira como patrimônio cultural e pela UNESCO como Reserva da Biosfera, o Pantanal sul-mato-grossense tem área de 95.923 km<sup>2</sup>, compreendendo 65% da área total da Bacia hidrográfica do rio Paraguai (Alho; Gonçalves, 2005).

Região formada pelos municípios de Aquidauana, Corumbá, Coxim, Ladário e Porto Murtinho. Tem em sua base econômica a bovinocultura de corte, a pesca, a mineração e o turismo (Martin, 2003).

Para Alho e Gonçalves (2005), o marco para o desenvolvimento do turismo na região foi a grande enchente de 1974. Após 15 anos de seca, a enchente gerou grandes prejuízos às atividades econômicas da região, principalmente à pecuária. Nesse momento, surge o turismo como uma nova opção de geração de renda para região, amenizando os prejuízos.

A partir de 1977, são instaladas as primeiras empresas interessadas em explorar o turismo. Inicia-se, então, o processo de estruturação necessário para a execução do turismo na região: construção de equipamentos de hospedagem, passeios, infraestrutura de acesso etc.

Os principais tipos de turismo praticados no Pantanal, atualmente, são: turismo de pesca, o ecoturismo e o turismo de contemplação. Moraes e Seidl (apud Alho; Gonçalves, 2005) descrevem as principais motivações que levam os pescadores esportivos ao Pantanal. De acordo com o estudo realizado em 2000, 65% dos entrevistados vêm a região em função do turismo ser praticado ao ar livre e da natureza mais geral, apenas 35% disseram que os aspectos diretos da pesca, tais como capturar muitos peixes, peixes grandes ou uma variedade de peixes, foram as razões mais importantes. Notou-se ainda, que para mais da metade dos entrevistados a qualidade do ambiente natural foi a principal razão para a visita e que somente 7% atribuíram a possibilidade de ver e observar a vida silvestre como sua motivação principal.

O turismo de pesca é sazonal, sendo mais intenso nos meses de agosto a outubro. Conforme divulgado pelo Sistema de Pesca de Mato Grosso do Sul em 2002, a Bacia do Alto Paraguai recebeu 29.683 pescadores esportivos, dos quais 61,7% eram provenientes de São Paulo, 14,1% vinham do Paraná e 9,3 % residiam no estado de

Minas Gerais. Rio Grande do Sul, Goiás, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul eram os estados de origem 14,9% restantes. Os rios mais utilizados foram o Paraguai, Miranda, Taquari, Aquidauana e Apa e a quantidade de pescado capturado pela pesca esportiva foi de 373 toneladas, ou seja, 55% do total de pescado capturado no Estado (685 toneladas).

Corumbá é a cidade que mais se destaca no contexto turístico dessa região. Lomba (2004) destaca que o turismo foi implantado em Corumbá com o intuito de atender aos turistas que visitavam a região motivados pela pesca no rio Paraguai e para contrapor a decadência econômica que a região enfrentava devido ao deslocamento do eixo econômico para Campo Grande. O autor cita ainda que os investimentos em infraestrutura para a pesca, hotéis, barcos-hotéis, tornaram Corumbá uma das cidades portuárias brasileiras com maior estrutura de pesca fluvial, chegando a atrair na década de 1990, mais de 70 mil turistas por ano.

Distante 415 km de Campo Grande, Corumbá chama atenção pelos aspectos culturais e naturais que o circundam. Com população de 100.268 habitantes (estimativa IBGE, 2005) e área de 64.961 km<sup>2</sup>, a Cidade Branca, como é conhecida, chama atenção pelas altas temperaturas média de 32 °C no verão. Município detentor de diversas riquezas naturais e culturais tem suas atividades econômicas pautadas no comércio e nos serviços (SEPLANCT, 2006).

A cidade conta com infraestrutura de apoio ao turismo. No aeroporto está instalado um centro de atendimento ao turista. A rede hoteleira dispõe de 44 empreendimentos localizados na área urbana, 39 empreendimentos localizados na área rural e 48 barcos-hotel que somados oferecem 3.946 leitos. Corumbá ainda conta com 22 agências de viagens cadastradas no Ministério do Turismo, mais de 40 empreendimentos de alimentação (contabilizando bares e restaurantes), um pavilhão de exposições e feiras, um teatro e um centro de convenções em fase de construção (SETUR; MTUR, 2006).

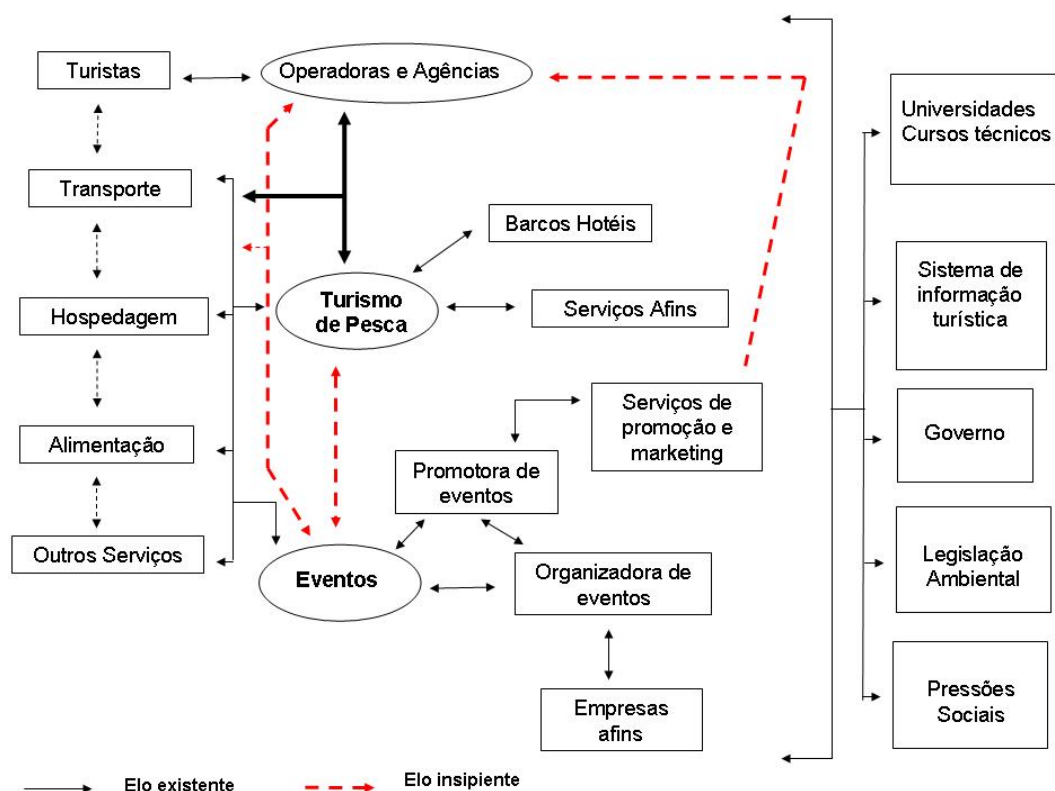
Os atrativos turísticos de maior destaque de Corumbá, além do Pantanal, são: o patrimônio arquitetônico, representado pelo Casario do Porto, o rio Paraguai, a fronteira com a Bolívia e a Estrada Parque. Além dos

eventos como o Festival América do Sul, o Carnaval e a Festa de São João.

### A cadeia do turismo de Corumbá

A Figura 1 retrata como está organizado o processo de construção do produto turístico em Corumbá. O município vem trabalhando com dois segmentos turísticos: o turismo de pesca (principal atividade) e o turismo de eventos.

pesca, observa-se a existência dos barcos-hotel, que desempenham simultaneamente, serviços de hospedagem e de atrativo turístico, uma vez que são elementos diferenciais que podem ser encontrado em Corumbá e em apenas algumas outras localidades brasileiras. Juntamente, com o turismo de pesca, estão alocadas todos os outros “Serviços Afins” necessários para que o turismo de pesca ocorra, estão inseridos nessa categoria: as lojas que vendem os



**Figura 1.** Cadeia do turismo de Corumbá.

No desenho observa-se que o turista tem a opção de acionar uma agência de turismo ou operadora para organizar sua viagem ou contratar os indivíduos de forma individual, no caso de Corumbá, quando se trata do turismo de pesca, grande parte dos turistas que visitam a região com esta finalidade, o fazem utilizando serviços de operadoras e agências.

Além dos serviços turísticos primordiais (transporte, hospedagem e alimentação) a cadeia do turismo em Corumbá engloba outros serviços e empresas. No turismo de

equipamentos para pesca, os catadores de iscas, as empresas que abastecem os barcos-hotel com alimentação, combustível, toda a parte de manutenção desses equipamentos, entre outros.

Já no turismo de eventos, observam-se em destaque as empresas “Promotoras de eventos”, as “Empresas organizadoras” e as empresas de “Serviços de Promoção e Marketing”. Na cadeia do turismo em Corumbá, nota-se um gargalo entre as empresas de “Serviços de Promoção e Marketing” que poderiam ser acionadas de forma mais efetiva a fim de promover uma maior divulgação dos eventos junto as operadoras e agências de turismo, proporcionando assim um maior conhecimento desses eventos por



parte dessas empresas, que poderão motivar a vinda de turistas pertencentes a outros nichos de mercado, além daquele do turismo de pesca.

Outro gargalo identificado diz respeito a relação entre o Turismo de Eventos e as Operadoras e Agências de turismo. Esse gargalo é semelhante ao apresentado entre as empresas de “Serviços de Promoção e Marketing” e as “Operadoras e Agências de turismo”, pois não existe ainda nenhuma ação que venha divulgar e inserir esses eventos nos pacotes turísticos que já estão sendo comercializados. Essa situação prejudica a diversificação do fluxo turístico, contribuindo para a manutenção da sazonalidade, haja vista, que o turismo de pesca ocorre de março a outubro, devido ao período da piracema, durante o qual fica proibida a pesca nos rios do Estado.

Identificou-se, ainda, a ausência de integração entre o turismo de pesca e turismo de eventos. Existe resistência por parte de uma parcela dos empresários em investir no desenvolvimento do turismo de eventos. O que prejudica a tentativa de diversificação do fluxo turístico e diminuição da sazonalidade, pois, a falta de interesse dos empresários retarda a criação de novos produtos turísticos, bem como, a conquista de novos mercados.

De forma geral, a cadeia do turismo em Corumbá está desarticulada, não existindo um elo entre os atores envolvidos na atividade, como é o caso de Bonito, que através do *voucher* único faz essa amarração.

Nota-se que no destino, o turismo de pesca continua sendo o mais significativo, sendo que recentemente o turismo de eventos começa a despontar como importante fator de movimentação econômica e social da região.

Além da desarticulação do empresariado outro problema enfrentado pela cadeia turística corumbaense é a sazonalidade, que afeta diretamente o turismo de pesca, em razão do período da piracema. Durante este período grande parte das embarcações turístico-pesqueiras e das agências que comercializam tais pacotes permanecem ociosas, prejudicando o andamento dos negócios.

A fim de movimentar a economia nos períodos de baixa temporada, a gestão municipal de Corumbá começa a investir no

turismo de eventos, como forma de atrair turistas de outras regiões, diversificando o fluxo turístico. Entretanto, mesmo assim observa-se a desarticulação do *trade* turístico no sentido de criar produtos e comercializá-los junto aos turistas antes, durante e depois desses eventos.

O turismo corumbaense enfrenta ainda outro problema que é a prostituição infanto-juvenil. Estudos realizados demonstram forte relação entre o turismo de pesca e a problemática social. Para muitos empresários a prostituição é vista como serviço complementar ao turismo de pesca (Lomba, 2004).

No que tange as influências externas, a cadeia do turismo corumbaense é afetada pelas Universidades e Curso Técnicos (principalmente para a capacitação e qualificação da mão-de-obra local), pelo Sistema de Informações Turísticas (dificuldade de acesso às informações sobre o destino) e pelo Governo (que especificamente, para o turismo de eventos, é o maior fomentador e ordenador do processo) e pelas Questões Ambientais (principalmente, o turismo de pesca que é afetado diretamente pelas modificações na legislação e nos regulamentos que ordenam a pesca). É válido relembrar que a relação turismo de pesca e preservação ambiental é conflitante, estudos comprovam a diminuição dos exemplares de peixes nos rios do Pantanal, portanto, as medidas de conservação adotadas são necessárias para a manutenção da qualidade ambiental na região.

Os pontos fortes identificados são:

- o Pantanal como principal atrativo turístico;
- o Potencial para desenvolver outros produtos turísticos, tais como cavalgadas, mergulho contemplativo, passeio de barco pelo Rio Paraguai, entre outros;
- o Turismo de pesca ainda é um produto diferenciado;
- o Rede hoteleira diversificada e com oferta considerável de leitos (3.946 leitos);
- o Patrimônio arquitetônico e manifestações culturais;
- o Localização (fronteira): fluxo intenso de pessoas e turismo de compras;
- o Realização de diversos cursos de capacitação profissional;
- o A população é hospitaleira;
- o Realização de eventos de grande porte e

já reconhecidos estadual e regionalmente (Festival América do Sul, Pantanal das Águas, Festa de São João, Carnaval);

- o Turismo é prioridade para a gestão pública;
- o Construção do Centro de Convenções;
- o Implantação do Corumbá Convention & Visitors Bureau, que auxiliará na divulgação do destino, contribuindo para a diversificação da atividade e do fluxo turístico.

Os pontos fracos identificados são:

- Desarticulação do empresariado local;
- Ausência de elo articulador entre os agentes da cadeia;
- Sazonalidade. Em razão da piracema, nos meses de novembro a fevereiro o turismo de pesca é inexistente;
- Localização (distante dos principais pólos emissores);
- Acesso (pouca oferta de horários no transporte aéreo);
- Ausência de dados econômicos da atividade;
- Maioria dos atrativos de propriedade pública (limita a inserção da população na atividade turística);
- Problemas sociais e ambientais (prostituição, subempregos, ausência de consciência ambiental, por parte dos turistas e da população);
- Ausência de espaços de lazer para a população;

As situações de conflito identificadas englobam:

#### *1) Situações de Conflito entre a Atividade Turística e a Comunidade Local*

O turismo em Corumbá, se por um lado proporciona inúmeros benefícios ao município, por outro, causa consequências, não somente ambiental, mas também de ordem social. Esta questão coloca em pauta várias situações conflitantes entre os interessados no desenvolvimento do turismo e a sociedade em geral.

Dentre as causas das situações de conflitos pode-se citar o aumento significativo de pessoas na cidade durante algumas épocas do ano (alta temporada), carnaval, festivais de música, entre outros eventos. Como consequência, nota-se o aumento da violência local, prostituição, utilização em excesso dos recursos naturais e geração de resíduos acima da capacidade local de coleta. Tais

consequências podem resultar na posição contrária da sociedade na realização dos eventos. Porém, o aumento da quantidade de turistas beneficia alguns atores do setor turístico.

A prostituição infanto-juvenil é o principal impacto negativo gerado pelo turismo, quando se trata de conflitos entre a atividade turística e a comunidade local. O turismo de pesca é o grande absorvedor desse tipo de “serviço”. Conforme estudo realizado por Lomba (2004), muitos empresários da localidade vêem a prostituição como serviço complementar ao turismo de pesca. A baixa escolaridade e qualificação profissional da população e as poucas alternativas de emprego, podem contribuir de forma direta para agravar esta situação.

Deve-se mencionar, ainda, que o turismo de pesca, absorve pouca mão-de-obra, que geralmente possui baixa qualificação. É válido lembrar, que a atividade turística, também contribui para a geração de subempregos, como é o caso dos catadores de iscas, que trabalham em condições subumanas, para capturar as iscas que serão revendidas aos turistas pelos hoteleiros ou lojas especializadas.

#### *2) Situações de Conflitos entre a Atividade Turística e as Demais Atividades Econômicas*

Em Corumbá observa-se uma inversão de base econômica, com a explosão do turismo de pesca na região, muito ribeirinhos que sobreviviam da pesca profissional, abandonaram sua antiga profissão para prestarem serviços aos turistas. Com a diminuição do fluxo turístico para a região e devido a sazonalidade da atividade, ocasionada, sobretudo, pelas restrições legais (piracema), gerou-se uma mão-de-obra ociosa, acarretando no desemprego e na pobreza das populações ribeirinhas.

#### *3) Situações de Conflitos entre os Serviços de Transporte Local e os Turistas*

A cidade de Corumbá possui como serviços de transporte local, táxis e moto-táxis disponíveis para os turistas. O oferecimento deste serviço é feito sem uma sistemática de cobrança de tarifas, desta forma os preços são praticados conforme a percepção do prestador do serviço. Esta situação cria um conflito entre os agentes envolvidos, haja vista que, o turista muitas vezes se sente explorado pelo o valor da tarifa cobrado.

#### *4) Situações de Conflitos entre os Turistas e a Mão-de-Obra Local*

A presença de fluxo turístico estrangeiro pressupõe a necessidade de qualificar as pessoas que atendem diretamente os turistas. Um conflito evidente entre os turistas estrangeiros e a mão-de-obra local está na comunicação, barreira de imposta pela língua. O fato, da grande maioria dos prestadores de serviços não serem bilíngües compromete a qualidade do serviço oferecido.

#### *5) Situações de Conflitos entre a Atividade Turística e a Preservação do Meio Ambiente*

O município de Corumbá apresenta conflitos entre a atividade turística e a preservação ambiental. O turismo de pesca tem sido apontado por alguns estudiosos como um dos principais fatores responsáveis pela diminuição da ictiofauna dos rios pantaneiros. Segundo o Sistema de Controle de Pesca no Mato Grosso do Sul, 53% do pescado retirado dos rios da bacia do Alto Paraguai em 2003, foram resultantes da pesca esportiva representando a retirada de 288,4 toneladas contra 254 toneladas retiradas pela pesca profissional.

Além do mais, o intenso trânsito de barcos a motor de popa, causa ruído e ondas que vão de encontro às margens, causando desbarrancamento. O despejo inapropriado de lixo (latas, garrafas, embalagens plásticas, comida) nas barrancas dos rios e corixos causam dano ambiental e influenciam negativamente a saúde do estoque pesqueiro (Alho; Gonçalves, 2005).

Ainda segundo Artioli (2002) falta de licenciamento ambiental e fiscalização facilitam a instalação de empreendimentos turísticos irregulares, geralmente em área de mata ciliar, que além do desmatamento, impactam o ambiente com o esgoto sanitário e resíduos sólidos domésticos (lixões a céu aberto).

#### *6) Situações de Conflitos entre o Meio Urbano e o Desenvolvimento Econômico*

Situações de conflitos de âmbito social são comuns em diversas cidades decorrentes do crescimento e desenvolvimento econômico.

No caso de Corumbá, observa-se que a cidade caminha para promover seu ordenamento e planejamento urbano. Prova disso é o Plano Diretor de Corumbá, que foi

finalizado em 2006. Até então, a cidade não seguia padrões adequados para o planejamento urbano, apesar da região central ser ordenada, nas zonas periféricas fica claro a ausência de planejamento urbano. A cidade cresce espalhada, muitos bairros estão sendo instalados próximos a encostas dos morros, gerando problemas urbano-ambientais.

Entretanto, o que mais chama a atenção do turista, mas que causa uma impressão ruim, são os casarões antigos. Muitos deles encontram-se abandonados ou transformaram-se em cortiços. O poder público municipal vem tomando medidas para reurbanizar a área portuária, dentre elas destaca-se o Programa Monumenta/BID que, em 2004, revitalizou regiões da cidade (Escadinha, praça XV de Novembro, Praça Generoso Ponce, prédios do casario do porto e o Porto Geral).

Apesar dessas medidas, a cidade ainda apresenta problemas com o vandalismo por parte da população local, que vêm degradando as áreas já revitalizadas. Algumas construções do Casario do Porto ainda não estão ocupadas, dando um ar de abandono ao local.

#### *7) Situações de Conflitos entre o Desenvolvimento Econômico e os Fatores Educacionais*

Como já comentado, a inserção da mão-de-obra local no mercado formal de trabalho esbarra na falta de qualificação. Os fatores educacionais são essenciais para o desenvolvimento sustentável da região, pois assim, se torna possível a implementação de políticas de geração de emprego e renda no município. No entanto, observa-se a ausência de um sistema efetivo de ensino profissionalizante. A ausência de mão-de-obra qualificada é uma realidade vivenciada por todo Estado.

Esta situação de conflito gerada pelo desenvolvimento da economia traz como consequência, as oportunidades de emprego que demandem um alto nível de qualificação, ou seja, mais bem remuneradas, acabam sendo ocupadas por pessoas vindas de outros lugares, enquanto a população local fica restrita a ocupar posições de trabalho com remuneração mais baixa.

#### *8) Situações de Conflitos entre Companhia de Transporte Interestadual e Agentes de Viagens*

A tendência que se observa dentro da atividade turística é a integração de diversas regiões para formatar produtos regionais. Em Corumbá verifica-se uma problemática com relação a empresa de ônibus interestadual que opera a linha Corumbá-Bonito. A mesma empresa não disponibiliza a venda de passagens para as agências de turismo e ainda não comercializa os bilhetes com antecedência, podendo a compra ser efetivada apenas alguns minutos antes do embarque. Além disso, é disponibilizado apenas um horário diariamente. Essa situação é prejudicial, pois afeta diretamente a organização e planejamento das viagens, haja vista, que o cliente não tem meios para saber, com antecedência, se haverá assentos suficientes no veículo. Prejudica também, os agentes de viagens, que ficam impedidos de formatar pacotes rodoviários para esse destino e ainda, essa situação vai de encontro com as ações de regionalização que estão sendo realizadas, principalmente para o roteiro que busca integrar, Foz do Iguaçu-Bonito-Corumbá.

### Conclusão

A análise do turismo sob o enfoque de cadeia produtiva ainda é recente no Brasil, todavia como dito por Massari (2005) é determinante para garantir a efetiva organização do setor. A caracterização da cadeia do turismo de Corumbá realizada neste estudo, segue essa linha de pensamento, pois buscou identificar e alocar os agentes atuantes no setor turístico dessa localidade, considerando as especificidades do destino. Do conceito de cadeia produtiva do agro-negócio, tomou-se como base a sua lógica de produção, a interdependência entre os segmentos e as externalidades, seguindo de complementação por meio da identificação dos principais pontos fortes e fracos e das situações de conflito que afetam positivamente e negativamente a relação desses atores.

É importante frisar que a organização da atividade turística em Corumbá ainda é insipiente. Atualmente o destino passa por um momento de transição, gradativamente o turismo de pesca vem sendo complementado pelo turismo de eventos e problemas relacionados a desarticulação empresarial, alta dependência do governo municipal,

baixa capacitação e qualificação profissional da mão-de-obra local, ausência de mecanismos de mensuração da atividade turística, questões ambientais (piracema) e sociais (prostituição infanto-juvenil) são os principais gargalos da cadeia do turismo de Corumbá, constituindo-se em entraves para a oferta de serviços e produtos turísticos de qualidade e competitivos, bem como, para a consolidação do turismo na região.

Nesse contexto, deve-se pontuar que, no estágio atual, o turismo em Corumbá ainda não pode ser caracterizado como cadeia produtiva completa, conforme as definições incluídas no texto. Sendo mais adequado definir o estágio atual como um tipo particularizado de arranjo produtivo local, com as suas devidas especificidades. Conceitos de arranjos produtivos locais como os descritos por Haddad (2004) e Mamberti e Braga (2004), permitem diferenciar e caracterizar estágios, dimensões e outras variáveis próprias.

### Referências

- Albuquerque, S. P.; Campos, F. L. de R.; Catella, A. C.  
2005 *Sistema de Controle da Pesca de Mato Grosso do Sul SCPESCAMS 9 – 2002*. Corumbá: Embrapa Pantanal; Campo Grande: SEMA-IMAP.
- Alho, C. J. R.; Gonçalves, H. C.  
2005 *Biodiversidade do Pantanal: ecologia e conservação*. Campo Grande: UNIDERP.
- Artioli, A. P.  
2002 *Empreendimentos turísticos de pesca e ecoturismo em um trecho da Bacia do Rio Miranda: impactos gerados pela ocupação e operação: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional) – Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, Campo Grande.
- Balanzá, I. M.; Nadal, M. C.  
2003 *Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Batalha, M. O.  
2001 *Gestão agroindustrial*. 2. ed. v. 1. São Paulo: Atlas.
- Beni, M.  
2003 *Análise estrutural do turismo*. 8. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo.

- Cordeiro, N. R.  
2001 *Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o Balanced Scorecard, o gerenciamento de processos e o Marketing de Relacionamentos*. 182 f. Dissertação (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4363.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2007.
- Fleury, A.; Fleury, M. T.  
2005 *Em busca de metodologias para o estudo da cadeia de valor*. In: Githay, L.; Leite, M. de P. (orgs). *Novas Tramas Produtivas: uma discussão teórico-metodológica*. São Paulo: Editora Senac, p. 149-169.
- Haddad, P. R.  
2004 *Texto de referência da Palestra Sobre Cultura Local e Associativismo*. Belo Horizonte: Seminário do BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- 2006 *IBGE Cidades @*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>> Acesso em: 13 jun. 2007.
- Lomba, M. C.  
2004 *Turismo e exploração sexual de crianças e adolescentes: o caso de Corumbá – Mato Grosso do Sul*. Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional) – Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, Campo Grande.
- Mamberti, M. M. S.; Braga, R.  
2004 *Arranjos Produtivos Turísticos e Desenvolvimento Local*. In: Seminário Internacional O Desenvolvimento Local na Integração: Estratégias, Instituições E Políticas. 1. Rio Claro. Anais Eletrônicos... Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/publicacoes/TextosPDF/mamberti01.pdf>> Acesso em: 07 mai. 2007.
- Martin, J. H.  
2003 *A história de Corumbá*. Bauru: Ed. Do autor.
- Massari, C.  
2005 *Cadeia produtiva do turismo: modelos para análise e reflexão*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- Minayo, M.C.S.  
2001 *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria Do Desenvolvimento Da Produção  
2002 *Fóruns de Competitividade (Glossário)*. Brasília.
- Ministério Do Turismo  
2004 *Programa de Regionalização do Turismo*. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/>>. Acesso em: 12 jun. 2007.
- 2006 *Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil – Apresentação dos primeiros resultados*. Rio de Janeiro.
- 2006 *Turismo no Brasil 2007-2010*. Brasília.
- 2007 *Relatório Estatístico da Posição do Cadastro Prestadores de Serviços Turísticos*. Disponível em: <<http://www.extranet.turismo.gov.br/main.asp>> Acesso em: 13 jun. 2007.
- Secretaria de Estado de Planejamento e de Ciência e Tecnologia  
2003 *Diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul*, 2003. Campo Grande.
- 2006 *PIB/MS Produto Interno 1985-2004*. Campo Grande. Secretaria Municipal de Turismo de Corumbá
2003. *Trade Turístico*. Corumbá.
- Silveira, F.  
2006 *Fluxo de turistas cresce em 23,9% no Estado, diz Nilde Brun*. Capital do Pantanal, Corumbá, 20 jan. 2006. Disponível em: <[http://www.capitaldopantanal.com.br/index.php?sPagina=cpt002\\_noticia&iNoticia=1552&sCanal=>](http://www.capitaldopantanal.com.br/index.php?sPagina=cpt002_noticia&iNoticia=1552&sCanal=>)> Acesso em: 08 jul. 2006.

## NOTA

- <sup>1</sup> MINISTÉRIO DO TURISMO. *Relatório Estatístico da Posição do Cadastro Prestadores de Serviços Turísticos*. Disponível em: <<http://www.extranet.turismo.gov.br/main.asp>>. Acesso em: 13 jun. 2007

Recibido: 11 de febrero de 2008  
Reenviado: 13 de junio de 2008  
Aceptado: 19 de julio de 2008  
Sometido a evaluación por pares anónimos