

GEANCARLO DE LIMA MERIGUE

**REDE DE GESTÃO COMPARTILHADA COMO
ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO
PARA A REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE DE
MATO GROSSO DO SUL (RTCL/MS)**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL
GEANCARLO DE LIMA MERIGUE
CAMPO GRANDE
2004**

GEANCARLO DE LIMA MERIGUE

**REDE DE GESTÃO COMPARTILHADA COMO
ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO
PARA A REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE DE
MATO GROSSO DO SUL (RTCL/MS)**

Dissertação apresentada como exigência
parcial para obtenção do Título de Mestre em
Desenvolvimento Local – *Mestrado Acadêmico*
– à Banca Examinadora, sob orientação da
Profa. Dra. Cleonice Alexandre Le Bourlegat.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL
GEANCARLO DE LIMA MERIGUE
CAMPO GRANDE
2004**

BANCA EXAMINADORA

Título do Trabalho:

REDE DE GESTÃO COMPARTILHADA COMO ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO PARA A REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE -MS

Nome do candidato:

GEANCARLO DE LIMA MERIGUE

Dissertação de Mestrado Acadêmico elaborado para o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – Área de Concentração: Territorialidade e Dinâmicas Sócio-Ambientais, sob a orientação da Profa. Dra. Cleonice Alexandre Le Bourlegat, da Universidade Católica Dom Bosco, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Local, no ano de 2004

Orientadora – Profa. Dra. Cleonice Alexandre Le Bourlegat

Prof. Dr. Marcos Aurélio Tarlombani da Silveira

Profa. Dra. Maria Augusta de Castilho

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho de pesquisa a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, colaboraram para sua consecução. Dedico também àquelas pessoas que não acreditavam no sucesso dessa pesquisa, pois essas constituíram a maior força motora para sua finalização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me guarnecer, até mesmo nos mementos de fraqueza. À Professora Doutora Cleonice Alexandre Lê Bourlegat por sua imensa vontade de transmitir conhecimentos, humildade e principalmente humanidade. À Professora Doutora Maria Augusta de Castilho pelo carinho, apoio e auxílio em todos os momentos e a todos os demais professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local da Universidade Católica Dom Bosco.

Meu emocionado agradecimento a minha família – Ademar Antônio Merigue, Arminda Fátima de Lima Merigue, Lauro Sodré de Lima Merigue e Eleni Campo Mura Merigue – pelo carinho, compreensão e apoio a todo o momento, a minha querida noivinha – Tatiana Eva Barbosa – por pelo amor, carinho e incentivo. Em fim, gostaria de agradecer a todos, que de uma forma ou de outra, se sentem agradecidos!

*“É na simplicidade que tudo tem
solução”.*
M.G.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo e à luz da concepção teórica existente sobre “arranjo produtivo local”, realizar um diagnóstico sistematizado sobre as origens, atores envolvidos, formas de organização e funcionamento da estrutura turística existente e liderada por diferentes Municípios associados da UNIPAR, na constituição da Região Turística da Costa Leste do Mato Grosso Sul (RTCL/MS), incentivado por uma política de regionalização turística. Especificamente, buscou-se avaliar a origem e trajetória da rede de atores e instituições envolvidos, o tipo de interação e papéis exercidos por cada um, assim como a identificação de produtos e mercados existentes e a dinâmica do arranjo, em termos de governança, aprendizagem interativa e capacidade inovativa. A abordagem foi sistêmica, em uma tentativa de análise e interpretação do complexo, interdisciplinar e multidimensional, privilegiando o método do jogo dialógico das variáveis contidas dentro de uma realidade contextualizada. A pesquisa demonstrou que a RTCL/ MS configura-se como um arranjo ainda incipiente, mas que apresenta potencialidades endógenas, especialmente relacionadas com a governança e enraizamento territorial dos empreendimentos, além de recursos naturais e construídos locais, capazes de se transformarem em forças locais e sistêmicas de desenvolvimento, como resposta à atual e significativa interveniência de variáveis do alto e externas, nesse sentido.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento local; Planejamento Regional do Turismo; Regionalização do Turismo; Arranjo Produtivo Local.

ABSTRACT

The present work has as objective, and through the existing theoretic conception about “local productive arrangement”, to achieve a systematized diagnosis about the origins, involved actors, forms of organization and functioning of existing touristic structure and led by Mato Grosso do Sul East Coast Touristic Region (RTCL/MS), incentivated by a policy of touristic regionalization. Specifically, it searched to evaluate the origin and trajectory of involved actors net and institutions, the kind of interaction and performed roles by each one, as well as the identification of products and existing market and the dynamic of arrangement, in terms of governance, interactive learning and innovative capacity. The approach was systemic, in an attempt of analysis and interpretation of the complex, interdisciplinary and multidimensional, favoring the method of dialogic games from the variables in the contextualized reality. The research showed that RTCL/MS forms as an arrangement still incipient, but it presents endogenous potencialities, specially those related to governance and territorial rootment of undertaking, besides of natural resources and constructed places, capable of transforming into local and systemic powers of development, as the answer to present and significative intervenience from variables of the high and external, in this sense.

Key words: Local development, Regional planning of tourism, Regionalization of tourism, Local productive arrangement.

LISTA DE FOTOS

| | |
|---|----|
| Foto 01: Rio Verde e a vegetação ribeirinha..... | 78 |
| Foto 02: Rio Verde e os Buritis..... | 78 |
| Foto 03: Rio Sucuriú em Três Lagoas..... | 79 |
| Foto 04: Praias Naturais do Rio Sucuriú..... | 79 |
| Foto 05: Rio Pardo em Bataguassú..... | 79 |
| Foto 06: Aspectos de Assoreamento do Rio Pardo em Bataguassú..... | 80 |
| Foto 07: UHE de Jupia-MS..... | 82 |
| Foto 08: UHE Três Irmãos | 82 |
| Foto 09: UHE de Ilha Solteira..... | 82 |
| Foto 10: UHE de Porto Primavera..... | 83 |
| Foto 11: Ponte Engenheiro Mauricio Joppert..... | 84 |
| Foto 12: Eclusa da UHE de Jupia..... | 84 |
| Foto 13: Eclusa UHE Tres Irmãos..... | 84 |
| Foto 14: Eclusa de Jupia..... | 84 |
| Foto 15: Eclusa de Porto Primavera..... | 84 |
| Foto 16: Alguns Aspectos de FENAPESCA..... | 88 |
| Foto 17: Concurso de Miss da FENAPESCA..... | 89 |
| Foto 18: Pesca no Rio Paraná..... | 90 |
| Foto 19: Tucunaré do Rio Pardo..... | 91 |
| Foto 20: Pousada do Tucunaré em Três Lagoas..... | 91 |
| Foto 21: Retiro para Estudantes Eventos e Treinamentos..... | 92 |
| Foto 22: Pousada Kim em Bataguassú..... | 92 |
| Foto 23: Vista da Pousada do Kim..... | 92 |
| Foto 24: Pousada Kim..... | 92 |
| Foto 25: Vista Área das Três Lagoas..... | 93 |
| Foto 26: Lagoa Maior em Três Lagoas..... | 93 |
| Foto 27: Fazenda de Gado em Três Lagoas..... | 94 |

| | |
|--|-----|
| Foto 28: Paisagem de Pecuária em Batayporã..... | 95 |
| Foto 29: Ponte Ferroviária Francisco de Sá..... | 95 |
| Foto 30: Ponte Ferroviária..... | 95 |
| Foto 31: Antiga Estação Ferroviária..... | 96 |
| Foto 32: Atual Estação Ferroviária..... | 96 |
| Foto 33: Relógio Central..... | 96 |
| Foto 34: Igreja Santo Antonio Antes..... | 97 |
| Foto 35: Igreja Santo Antonio Depois da Penúltima Reforma..... | 97 |
| Foto 36: Vista Aérea de Batayporã..... | 98 |
| Foto 37: Batayporã..... | 98 |
| Foto 38: Igreja de Batayporã..... | 98 |
| Foto 39: Igreja de Bataguassú..... | 98 |
| Foto 40: Frente da Igreja de Anaurilândia..... | 99 |
| Foto 41: Arte em Vitreaux Igreja de Anaurilândia..... | 99 |
| Foto 42: Festa do Sereno (Junina)..... | 100 |
| Foto 43: Nossa Senhora dos Navegantes..... | 100 |
| Foto 44: Arraiolo..... | 101 |
| Foto 45: Tapete em Arraiolo..... | 101 |
| Foto 46: Patchwork..... | 102 |
| Foto 47: Arte em Cerâmica..... | 103 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 01: Vantagens da Articulação Local em um Sistema Integrado Através da Rede.... | 36 |
| Figura 02: Logomarca da RTCL/MS..... | 104 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 01: Classificação dos empreendimentos da RTCL/MS..... | 58 |
| Gráfico 02: Natureza do empreendimento..... | 59 |
| Gráfico 03: Escolaridade dos proprietários da RTCL/MS..... | 61 |
| Gráfico 04: Idade dos empresários do setor turístico..... | 62 |
| Gráfico 05: Sexo dos proprietários de empreendimento turístico da RTCL/MS..... | 63 |
| Gráfico 06: Conhecimento da RTCL/MS pelos empresários..... | 63 |
| Gráfico 07: Percepção das mudanças ocorridas pelos empresários do setor..... | 64 |
| Gráfico 08: Participação em programas para o desenvolvimento do turismo local..... | 65 |
| Gráfico 09: Avaliação dos programas de desenvolvimento que acontecem na região..... | 66 |
| Gráfico 10: Fatores determinantes para manter a capacidade competitiva no mercado turístico local..... | 68 |
| Gráfico 11: Inovações já implantadas pelos empresários do setor..... | 69 |
| Gráfico 12: Inovações nos serviços oferecidos aos turistas..... | 70 |
| Gráfico 13: Inovações nos produtos oferecidos aos turistas..... | 71 |
| Gráfico 14: Treinamento e capacitação profissional..... | 69 |
| Gráfico 15: Grau de cooperação existente entre os atores..... | 73 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 01: Atividade (s) desenvolvida (s) pelos empreendimentos da RTCL/MS..... | 58 |
| Tabela 02: Principais dificuldades enfrentadas na operacionalização dos trabalhos no período de 2002 a 2003..... | 67 |
| Tabela 03: Benefícios advindos da implantação de inovações..... | 72 |

LISTA DE MAPAS

| | |
|---|----|
| Mapa 01: Regiões do planejamento estratégico do estado..... | 46 |
| Mapa 02: Municípios da região turística da costa leste..... | 46 |
| Mapa 03: Imagem do alagamento do Rio Paraná..... | 48 |
| Mapa 04: Eixo de integração costa leste..... | 50 |
| Mapa 05: Vias rodoviárias de ligação na costa leste..... | 51 |
| Mapa 06: Sub-bacias hidrográficas de Mato Grosso do Sul..... | 77 |
| Mapa 07: Represamento do Rio Paraná em Mato Grosso do Sul..... | 81 |
| Mapa 08: Conjunto de Usinas Hidrelétricas da CESP nos Paraná e Tietê..... | 83 |
| Mapa 09: Hidrovia Tietê – Paraná..... | 85 |
| Mapa 10: Sistema Fluvial de Navegação na Bacia Platina..... | 86 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 01: Impactos negativos do turismo no ambiente natural..... | 28 |
| Quadro 02: Efeitos sócio-culturais do turismo em uma destinação turística..... | 29 |
| Quadro 03: Índice de exclusão social dos municípios da região turística da costa leste do MS..... | 52 |
| Quadro 04: Espécies de peixes encontradas na região..... | 89 |
| Quadro 05: Municípios, atrações e empreendimentos do roteiro de praias fluviais, balneários e esportes náuticos..... | 105 |
| Quadro 06: Municípios, atrações e empreendimentos do roteiro de pesca esportiva..... | 106 |
| Quadro 07: Municípios, atrações e empreendimentos do roteiro de negócios..... | 107 |
| Quadro 08: Municípios, atrações e empreendimentos do roteiro cultural..... | 108 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 17 |
| CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E AS CATEGORIAS REPRESENTATIVAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL..... | 22 |
| 1.1 VISÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO..... | 22 |
| 1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO PARA O DESENVOLVIMENTO..... | 30 |
| 1.3 BASE CONCEITUAL DE DESENVOLVIMENTO LOCAL PARA O TURISMO... | 34 |
| 1.4 REFERÊNCIAS TEÓRICAS PARA A CONCEPÇÃO DE “ARRANJO PRODUTIVO LOCAL” | 35 |
| 1.5 CATEGORIAS REPRESENTATIVAS DA CONCEPÇÃO DE “ARRANJO PRODUTIVO LOCAL” | 38 |
| CAPÍTULO 2. TERRITORIALIDADE DO ARRANJO TURÍSTICO DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA LESTE DE MATO GROSSO DO SUL..... | 41 |
| 2.1 ORIGEM E TRAJETÓRIA DA REGIÃO TURÍSTICA DO COSTA LESTE..... | 43 |
| 2.2 IDENTIFICAÇÃO TERRITORIAL DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA LESTE..... | 45 |
| 2.3 A ATIVIDADE TURÍSTICA NA REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE DO MS..... | 53 |
| CAPÍTULO 3. POTENCIALIDADES E AÇÕES PREVISTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO TURÍSTICO..... | 75 |
| 3.1 TURISMO PLANEJADO COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO.... | 75 |
| 3.2 POTENCIALIDADES DOS RIOS DA BACIA DO PARANÁ..... | 76 |
| 3.3 POTENCIALIDADES CULTURAIS LOCAIS..... | 94 |

| | |
|---|------------|
| 3.4 AÇÕES E ESTRATÉGIAS PREVISTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA RLCL/MS..... | 103 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 113 |
| REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO..... | 118 |
| APÊNDICES..... | 127 |
| • Apêndice A. Formulário para empreendimentos turísticos da RTCL/MS..... | 128 |
| • Apêndice B. Modelo de entrevista aplicada ao Presidente da Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste do MS..... | 132 |
| ANEXO(S)..... | 134 |
| • Anexo A. Relatório do inventário de equipamentos turísticos da Costa Leste de MS.... | 135 |
| • Anexo B. Instrumento para definição de estratégias de ação em 2003..... | 155 |

INTRODUÇÃO

O tema dessa pesquisa nasceu da participação, como consultor, de um projeto de desenvolvimento em uma das regiões de potencialidade turística de Mato Grosso do Sul, para o SEBRAE/MS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul, no Estado de Mato Grosso do Sul, utilizando como estratégia de desenvolvimento da atividade, a cooperação intermunicipal.

Essa proposta do SEBRAE/MS surgiu de um diagnóstico anterior sobre as potencialidades turísticas do Estado, com uma proposta de desenvolvimento regional para esse setor, tendo sido a “Costa Leste”, segmento do território constituído por Municípios “lindeiros” ao rio Paraná (Brasilândia, Bataguassu, Batayporã, Santa Rita do Pardo, Três Lagoas e Anaurilândia). Esses Municípios sul-mato-grossenses tiveram parte de seu território ocupado pelas águas do “alagamento” do rio Paraná, que abastece a Usina de Porto Primavera. Esse segmento territorial do Estado foi identificado como um desses espaços potenciais, em termos de atrativos e infra-estrutura (pousadas e hotéis principalmente) construída.

Esse segmento territorial de aglomeração do setor turístico dentro de Mato Grosso do Sul, passou a ser denominado pelo Sebrae, de “Arranjo Produtivo Local da Costa Leste”, contando, desde o início, com a adesão das Prefeituras Municipais. Estas, com o incentivo e amparo do Sebrae, criaram a UNIPAR – Associação dos Municípios do Alto Paraná, sendo que dentro desta estrutura surgiu a “Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste”, constituída por gestores de cada Município, com autonomia administrativa e financeira para cuidar dos assuntos relacionados ao turismo.

O objetivo da UNIPAR, através da Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste, é a de criar um roteiro turístico integrado, como estratégia de fortalecimento desse setor econômico aos Municípios associados. Essa iniciativa resultou na elaboração do “Projeto de Marketing Turístico”, no segundo semestre de 2003, apresentado à equipe do Ministério

da Integração Nacional, que passou a destinar recursos para esse fim, enquanto o Sebrae-MS investe na capacitação empreendedora do *trade* do turismo ali existente.

Como consultor responsável pela sensibilização dos agentes envolvidos nessa iniciativa estratégica, surgiu a inquietação quanto à seguinte questão: “Em que medida a Região Turística da Costa Leste do Mato Grosso do Sul, reúne as características necessárias para que se possa identificá-la como um Arranjo Produtivo Local? Que forças locais têm sido as principais responsáveis pelos êxitos obtidos até o momento, na iniciativa de um projeto territorial?”.

Tendo em vista estas duas questões norteadoras, o presente trabalho de pesquisa teve como objetivo geral a caracterização da “Região Turística da Costa Leste” em Mato Grosso do Sul, à luz da concepção teórica existente sobre “arranjo produtivo local”, com base em um diagnóstico sistematizado sobre as origens, atores envolvidos, formas de organização e funcionamento da estrutura turística existente e liderada por diferentes Municípios associados da UNIPAR.

O primeiro objetivo específico é avaliar a origem e trajetória da formação da rede de cooperação na Região Turística do Costa Leste, identificando-se o território e os integrantes e instituições de apoio desse arranjo espacial em construção.

O segundo objetivo específico é analisar o tipo de interação e os papéis exercidos pelos agentes dentro da rede, os principais produtos e mercados atendidos, assim como as políticas e programas de apoio já existentes.

O terceiro objetivo específico é pesquisar a dinâmica do arranjo relacionada aos processos de governança, aprendizagem interativa e capacidade inovativa. Para este fim, buscou-se adaptar os instrumentos e procedimentos metodológicos utilizados pelos pesquisadores dos arranjos produtivos locais da REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, a uma pesquisa de natureza não produtiva, uma vez que o turismo é uma atividade que aparece na economia como um serviço prestado, procurando-se focar a busca de informações sobre as categorias representativas do referencial teórico sobre “arranjo produtivo local”.

Partindo-se de uma abordagem sistêmica e pautada no desenvolvimento com base nos “sistemas territoriais locais” sobre a realidade focada, a pesquisa foi iniciada com uma revisão teórica sobre o referencial de base, teoria de desenvolvimento local e

territorialidades, para então avançar a respeito de “arranjo produtivo local” e conceitos correlatos.

Com base na visão sistêmica e territorial da realidade que se pretende compreender, o método científico caminha menos pelas características do “cientificismo”, entendido por Pádua (1996) como uma forma de pensar derivada do positivismo voltado à eliminação de incertezas, buscando avançar muito mais para a tentativa de análise e interpretação do aleatório, incerto, complexo e interdisciplinar, em uma abordagem multidimensional do objeto pesquisado (IDEM, 1996). Nesse caso, segundo Pádua (1996), não se busca a lei geral a qualquer preço, mas sim e antes de tudo, conforme aponta Morin (2000), a combinação das diferentes dimensões envolvidas no processo de desvendamento daquilo que foi tecido junto em uma realidade multidimensional e complexa. Para Morin (2000) o conhecimento humano e social torna-se pertinente, na medida em que é investigado em uma situação de contexto, este visto como conjunto organizado. Nesse sentido, no lugar da indução e dedução como método de investigação, passa-se a valorizar o jogo dialógico, ou seja, a postura científica de desvendamento de como duas ou várias lógicas (que complementam, concorrem ou se antogonizam) podem se ligar dentro de uma mesma realidade complexa, sem desfazê-la como unidade, promovendo o seu movimento de mudança (MORIN, 2000).

Nesse novo momento histórico do processo de conhecimento do homem e da sociedade em situação de complexidade, a filosofia não se separa mais da ciência e o conhecimento objetivo (quantitativo) pode ser integrado ao conhecimento subjetivo (qualitativo), como uma construção processual, ou seja, histórica, individual e coletiva ao mesmo tempo, partindo-se de pressupostos para se compreender o complexo (PÁDUA, 1996).

Nesse sentido, o procedimento metodológico adotado para coleta, organização e compreensão dos dados coletados, foi o da análise ampliada, que consiste na combinação de técnicas quantitativas e qualitativas (MARTINELLI, 1999). As técnicas quantitativas são consideradas úteis para dimensionar e retratar os fenômenos visíveis e aparentes da realidade, enquanto que as técnicas qualitativas são valiosas, na medida em que contribuem para desvendar as concepções e as reais condições de vivência dos sujeitos envolvidos no objeto de pesquisa (MARTINELLI, 1999).

Ao se conhecer melhor os sujeitos com os quais se dialoga na pesquisa, suas experiências sociais e o significado que atribuem a essas práticas de vivência, em

realidade, ocorre um diálogo entre diferentes saberes (o científico e o vivido), para se trabalhar com o real em movimento (IDEM, 1999).

Foram as seguintes as fontes de pesquisa buscadas:

- (1) Fontes bibliográficas e documentais – utilizadas para o aprofundamento teórico, origem e evolução do arranjo, caracterização dos integrantes e cenários em que se inserem, políticas, programas e formas de regulação já existentes;
- (2) Fontes estatísticas e cartográficas relacionadas aos territórios, elementos e fenômenos analisados;
- (3) Fontes Primárias (Coletas de dados em campo) – feitas através de questionários previamente elaborados aos agentes da rede e de entrevistas a instituições de suporte e a integrantes selecionados pela sua representatividade na estrutura do arranjo.

O material coletado foi agrupado, tendo em vista suas características e semelhanças, em acordo com as diferentes variáveis e categorias representativas desse objeto de estudo, feitos à luz dos pressupostos apresentados na definição de “arranjo produtivo local” da Redesist, para articulá-los em suas diferentes unidades de análise, buscando-se apreender os significados que essas unidades de análise darão à unidade focada pela pesquisa, ou seja, o território constituído pela rede de gestão compartilhada para o desenvolvimento da Região Turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul. Cada categoria representativa da referida definição foi analisada à luz das teorias trabalhadas e aprofundada na pesquisa bibliográfica.

A presente dissertação foi organizada em introdução, três capítulos e conclusão. No primeiro capítulo, buscou-se apresentar a definição de “arranjo produtivo local” e suas categorias de análise, assim como os referenciais teóricos de base, para auxiliar na compreensão (análise e interpretação) do objeto de pesquisa e do desenvolvimento local.

O segundo capítulo voltou-se à identificação dos agentes, atores e instituições de apoio envolvidas na rede de gestão compartilhada focada para a investigação, procurando-se analisar os fatos perceptíveis e dimensionáveis, assim como interpretar os fenômenos subjetivos dos sujeitos envolvidos, articulando e desvendando as lógicas que entram no processo de constituição e movimento das variáveis que compõem essa unidade complexa,

tendo como ponto de partida os pressupostos definidos e o suporte dos referenciais teóricos buscados.

O capítulo terceiro apresentou as potencialidades do território focado, em termos de recursos naturais e culturais, inventariados e valorizados pelos sujeitos da pesquisa, visando a construção de roteiros integrados de turismo e compondo o território compartilhado para gestão planejada do turismo, procurando analisá-los dentro do conjunto de proposições, princípios e meios apresentados, como possíveis forças locais para essa iniciativa.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E AS CATEGORIAS REPRESENTATIVAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Nesse capítulo buscou-se apresentar o Referencial Teórico que norteou o desenvolvimento dessa dissertação, trazendo uma visão do turismo como atividade estratégica para o desenvolvimento, o planejamento estratégico e integrado dessa atividade e sua relação com o desenvolvimento local. Apresentou-se também a concepção a respeito de “arranjo produtivo local” e suas categorias de representativas de análise que serviram para fundamentar os resultados que foram obtidos pela pesquisa.

1.1 VISÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO

Para a Organização Mundial do Turismo – OMT (2001, p.38), o turismo compreende “as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócios ou outros” um tipo de atividade que vem conhecendo, nos últimos tempos, uma significativa intensificação.

Com efeito, “em 1995, chegaram ao país 1,9 milhão de turistas. Esse número aumentou para 5,38 milhões em 2002, com estimativa de crescimento, pelo surgimento de novos empreendimentos de lazer, entretenimento e hospedagem”, como mostra o estudo feito pela Fipe/USP – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas e Universidade de São Paulo (HOLLANDA, 2002, p.12).

Segundo a OMT (2001), existe uma prospecção para que, em 2020, o número de viajantes no mundo chegue a 1,6 bilhão, beneficiando todos os segmentos do turismo.

Nesse contexto, vem ganhando destaque o turismo de negócios, de aventura e de incentivo. Com essa procura cada vez maior pelo lazer através do turismo, a atividade acaba sendo vista pelos governantes e várias instituições de desenvolvimento, como uma potencializadora do bem-estar.

Como essa atividade é entendida como altamente empregadora, deduz-se que esta “empregabilidade” possa se traduzir em ampliação de maiores benefícios para os segmentos atingidos da sociedade.

Nesse sentido, o turismo transformou-se, a partir do século passado, em atividade econômica estratégica para desenvolvimento, na visão dos governos de diversos países. Estes passaram a ver nesse tipo de atividade, uma oportunidade de gerar benefícios, tanto para os cofres públicos e privados, como para gerar melhor bem-estar social.

Em 2002, o presidente do EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, também passou a considerar o turismo, como uma das principais atividades econômicas e sociais capazes de gerar emprego e renda. Algumas estatísticas da atividade no país podem corroborar para essa visão brasileira.

1.1.1 Possíveis Efeitos do Turismo na Economia das Destinações

Um dos fatores que levam os governantes a considerarem o turismo como uma atividade estratégica para o desenvolvimento econômico, resulta de uma visão de alta empregabilidade, causada por efeitos diretos, indiretos e induzidos, apregoada por alguns estudiosos dessa atividade. Visto por esse ângulo, o turismo é considerado um gerador de emprego em potencial e, conseqüentemente, gerador de renda, tanto para a localidade em que ele se desenvolve, quanto para as pessoas residentes nela.

Carvalho (1994), afirma ainda que o turismo gera benefícios, de forma direta ou indireta, em cerca de 53 itens da economia de uma localidade. Partindo do princípio que o gasto médio diário por turista, fica em torno de US\$ 77,09 (setenta e sete dólares e nove centavos), ou seja, R\$ 270 (duzentos e setenta reais) aproximadamente, presume-se que esse dinheiro entre no mercado local, causando um “efeito multiplicador do capital” pois implicaria em uma sucessão de gastos realizados pelo turista, que poderia beneficiar os

vários empreendimentos ligados ao setor turístico, repercutindo, finalmente, no Produto Interno Bruto – PIB – local (BARRETTO, 1995).

Diante do efeito multiplicador, o capital proveniente da atividade turística transformar-se-ia em “divisas”, pelo fato do dinheiro ganho pelos turistas em seu local de origem, ser gasto no local de destinação. Nesse caso, entraria na economia local, gerando taxas e tributos, conseqüentemente, incrementando os cofres públicos e privados.

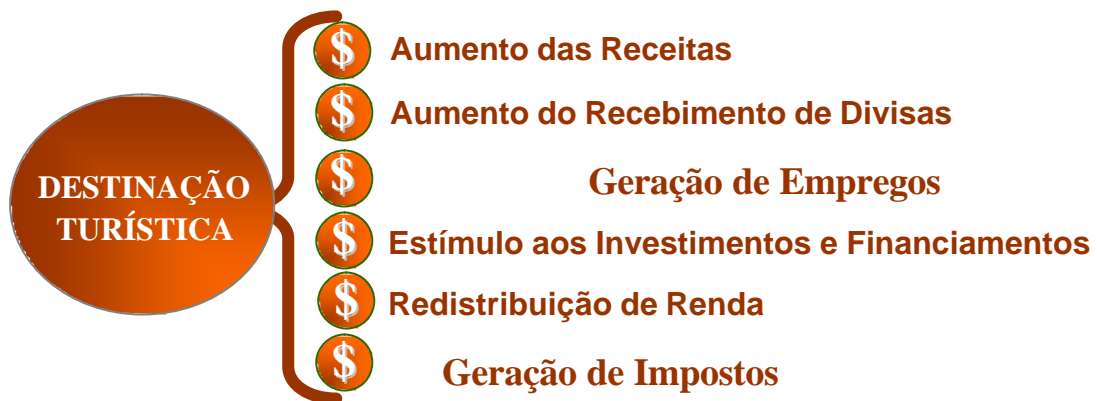
Esse circuito poderia se traduzir em benefícios para a comunidade autóctone, uma vez que os gastos do visitante geram rendimentos em diversos segmentos da economia que, por sua vez, podem ampliar a capacidade de consumo dos beneficiados, formando cadeias contínuas de despesa-rendimento, que podem permear toda a sociedade (DIAS, 2003).

Os estudiosos desse assunto consideram que os efeitos econômicos de desenvolvimento da atividade ocorreriam de forma direta e indireta, além de ser indutor de maior consumo também por quem dela se beneficia. Os efeitos econômicos diretos da atividade turística constariam do total de renda gerado pelas despesas dos turistas com produtos turísticos dos atrativos de uma localidade (DIAS, 2003; IGNARRA, 1999).

Os efeitos indiretos seriam aqueles originários dos gastos realizados pelo setor turístico na aquisição de bens e serviços relacionados à localidade em que se encontram os atrativos. Os efeitos de indução ao desenvolvimento seriam aqueles provenientes de gastos realizados pelos indivíduos beneficiados com maior rendimento em seus negócios ou que receberam remunerações dos prestadores de serviços turísticos e fornecedores de bens, na localidade do atrativo (ARENDIT, 1999).

De acordo com Ignarra (1999, p. 99), “os referenciais para essa importância econômica do turismo seriam os países como Espanha, México, Aruba, entre outros, nos quais essa atividade possui significativa participação no PIB, ou então os Estados Unidos, Japão, Alemanha e França, onde essas atividades são fortes geradoras de emprego e renda”. O fluxograma 01 mostra os efeitos econômicos que mais beneficiam destinações turísticas, apontadas por Ignarra (1999) e adaptado para esse trabalho.

FLUXOGRAMA 01 – EFEITOS ECONÔMICOS DO TURISMO EM UMA DESTINAÇÃO TURÍSTICA



Fonte: Ignarra (1999), adaptado por Merigue (2003).

1.1.2 Identificação de Efeitos Causados pela Atividade Turística no Ambiente

Deve-se ressaltar que, embora o entusiasmo pela atividade econômica tenha atraído governantes e impulsionado as políticas públicas para o incremento do turismo, já existem integrantes de governos e estudiosos conscientes de que, da mesma maneira que essa atividade causa efeitos positivos, se mal administrada, pode gerar também impactos negativos.

1.1.2.1 Possíveis impactos positivos do turismo no ambiente

Diante do exposto, o turismo passa a ser visto como uma atividade capaz de trazer soluções de melhoria de qualidade de vida aos locais de destinação. É preciso lembrar que o Brasil e o mundo passam por problemas de ordem sociais, inclusive com fenômenos de exclusão, alvo de preocupações de grande parte dos atuais governantes, principalmente daqueles situados acima do trópico de capricórnio, como afirma Pochmann & Amorim (2003, p. 21-22):

Simultaneamente, observa-se também que, em torno e abaixo do Trópico de Capricórnio, surgem alguns “acampamentos” de inclusão social mais amplos e densos, em meio à “selva” de exclusão mais rarefeita (...) com isso, não se quer dizer que a exclusão social no seu

estado mais brutal – fome, famílias numerosas em situação de grave pobreza e analfabetismo – não esteja presente também no Centro-Sul.

Nesse sentido, amplia-se a quantidade de políticas públicas que incluem a atividade turística como forma de minorar a questão da exclusão social e gerar qualidade de vida para as comunidades de destinações turísticas. É preciso salientar aqui, que não há consenso a respeito do que se entende por “qualidade de vida”, para que se possa qualificar ou se determinar quando os efeitos da atividade turística foram indicadores de “inclusão social”. Ao tentar conceituar qualidade de vida, Sassaki (2003, p. 27) afirma que:

Estudos, pesquisas e práticas em que se buscou definir e medir qualidade de vida, mostraram que não há consenso a este respeito. O que existe é uma vaga noção de bem-estar e felicidade, algo que torna a vida mais suportável e controlável, mais gostosa de ser vivida e mais rica em emoções positivas. E a isto muitas pessoas dão o nome de qualidade de vida.

Ainda que exista essa dificuldade na definição e medida da qualidade de vida, o autor defende a idéia de que o turismo é uma atividade capaz de fazer com que as pessoas, tanto turistas como funcionários do setor turístico, possam, no mínimo, gozar de oportunidades que lhes sejam benéficas no que se possa traduzir em melhor condição de bem-estar e felicidade (SASSAKI, 2003).

Para os defensores da atividade turística, essa atividade seria geradora de impactos positivos sobre a conservação do ambiente natural, bem como de lugares históricos e arqueológicos, repercutindo na melhoria da qualidade do meio ambiente e na maior consciência de todos os envolvidos a respeito da conservação ambiental, assim como da criação e fomento das áreas protegidas, ou unidades de conservação (EMBRATUR, 2001).

Existem ainda alguns estudiosos do turismo, defensores da idéia de que a cultura local e seu patrimônio, podem sofrer efeitos benéficos com a presença da atividade turística, quando a cultura e o patrimônio cultural local são utilizados como insumos dessa atividade.

Entretanto, há necessidade de uma consciência dos valores que essas dimensões da sociedade exercem na vida local, para que a atividade possa contribuir para a afirmação da identidade cultural e conservação do patrimônio cultural de uma localidade, sem trazer danos ou causar destruição.

O turismo, sem sombra de dúvidas, valoriza e conserva o patrimônio cultural, até mesmo dando a possibilidade de auto-sustentação para esses recursos, que muitas vezes são deixados à ação do tempo e do vandalismo (BARRETTO, 2000, p. 15).

O trabalho com o patrimônio cultural não significaria intocabilidade, já que para esse autor, “os patrimônios culturais intocados ou impossibilitados de uso racional, não só perdem a utilidade social, como ficam sem nenhuma viabilidade financeira, onerando o poder público responsável” (BARRETTO, 2000, p. 16).

Da mesma forma que na cultura, existem estudiosos do turismo, defensores da idéia de que, além de lucros e qualidade de vida, a atividade poderia contribuir para a valorização e conservação do ambiente natural. Nesse caso, os atrativos naturais também são vistos como insumos do chamado “produto turístico”.

Para esse grupo de estudiosos, existiria a possibilidade da comunidade local, auferir lucro com a utilização de seu patrimônio natural, como também conduzir à conscientização da necessidade de uma gestão voltada para a conservação do mesmo (IGNARRA, 1999).

1.1.2.2 Possíveis efeitos negativos do turismo no ambiente natural

Haveria, segundo Dias (2003), também uma série de ações causadas pela atividade turística, capazes de gerar impactos de grande significado nos recursos ou atrativos do ambiente natural, que podem afetar a vida das futuras gerações. Os recursos mais afetados costumam ser a água, o solo, a flora, a fauna e a paisagem.

As ações mais impactantes são aquelas causadas pela implantação de megaprojetos ou pela intensificação da atividade turística nos espaços naturais, demandando por espaços, causando desmatamentos e explorando excessivamente recursos, com geração exagerada de resíduos.

QUADRO 01 – IMPACTOS NEGATIVOS DO TURISMO NO AMBIENTE NATURAL

| AÇÕES IMPACTANTES DA AÇÃO TURÍSTICA | IMPACTOS CAUSADOS NO AMBIENTE NATURAL |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Intensificação do turismo em áreas naturais, com utilização desmedida dos recursos existentes;• Uso inadequado da água e geração intensificada de lixo;• Desmatamento para implantação de megaprojetos turísticos;• Demanda intensificada de espaço para loteamentos, construção de infra-estruturas e facilidades turísticas. | <ul style="list-style-type: none">• Poluição da água e do solo, com prejuízo à saúde da coletividade local;• Redução da área de vegetação natural e alteração da paisagem;• Comprometimento da biodiversidade local e do equilíbrio dinâmico da natureza;• Alteração no ciclo de vida das espécies animais;• Diminuição nas taxas de nascimento e aumento da mortalidade;• Horários de alimentação e repouso são alterados pelo turismo;• Elevação do nível de estresse animal. |

Fonte: Dias (2003), adaptado por Merigue (2003).

1.1.3 Possíveis Efeitos Negativos do Turismo na Sociedade e Cultura Local

O turismo também pode ainda criar impactos negativos de natureza sócio-cultural nos habitantes das áreas de destinação (DIAS, 2003). O autor argumenta que a maior parte do fluxo turístico tem origem nas cidades, onde as pessoas consideram seu modo de vida superior ao das outras, resultando em manifestações de etnocentrismo pode ocorrer um choque cultural no contato entre turista e população local dando origem a ressentimentos.

O contato físico pode incentivar a prostituição em áreas de destino de população muito pobre, causando a transmissão de doenças no local e o turista. O turismo também pode afetar e transformar a estrutura social do trabalho, assim como pode causar problemas gerados pela saturação da infra-estrutura e excesso de padronização (DIAS, 2003). Segundo Dias (2003), os impactos sócio-culturais podem ser classificados em três categorias:

- (1) Impactos na *cultura material*, quando a comercialização das formas de arte e artesanato causa a perda do significado original das mesmas,

passando estas a serem reconhecidas apenas como meros produtos de mercado;

- (2) Impactos na *cultura não material*, a exemplo de certas formas de arte (dança) e de manifestações religiosas que perdem seu significado para a população local, passando a ser realizadas somente em função da atividade turística;
- (3) Impactos sobre os *hábitos e costumes*, quando ocorrem processos de assimilação dos comportamentos dos visitantes, transformando valores e condutas morais.

Os órgãos governamentais brasileiros, como mostra o quadro 01, começam a se sensibilizar com impactos negativos da atividade turística nas sociedades das localidades de destino turístico, balanceando-os em relação aos positivos nas ações estratégicas de planejamento.

QUADRO 02 – EFEITOS SÓCIO-CULTURAIS DO TURISMO EM UMA DESTINAÇÃO TURÍSTICA

| EFEITOS SOCIAIS DO TURISMO | | EFEITOS CULTURAIS DO TURISMO | |
|---|--|--|--|
| POSITIVOS | NEGATIVOS | POSITIVOS | NEGATIVOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nos serviços públicos; • Melhoria nas condições básicas de vida; • Maior grau de educação; • Aumento de cursos profissionalizantes ; • Aumento da urbanização; • Melhoria na qualidade de vida. | <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento precário entre turistas e nativos devido a mal-entendidos relacionados a diferenças de idiomas, de costumes, de valores e de padrões de comportamentos; • Aumento da população residente e flutuante, e conseqüentemente perda de comodidade dos habitantes; • Aumento dos problemas sociais como drogas, crime e prostituição. | <ul style="list-style-type: none"> • Conservação do patrimônio cultural; • Reafirmação da identidade cultural; • Negociação cultural. | <ul style="list-style-type: none"> • Comercialização excessiva e perda da autenticidade das manifestações culturais; • Perda da identidade cultural. |

Fonte: EMBRATUR (2001), adaptado por Merigue (2003).

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO PARA O DESENVOLVIMENTO

O planejamento estratégico tornou-se uma preocupação constante para todo tipo de atividade econômica, diante da lei de contingência gerada pela atual condição de globalidade do planeta terrestre, ou seja, da conectividade entre si de todos os lugares do mundo, tornando-o um sistema complexo. Essa condição amplia o leque de oportunidades locais, ao mesmo tempo em que amplia as situações de risco para cada localidade como demonstram alguns estudiosos (CAPRA, 1982; LÊ BOURLEGAT, 2000b; SANTOS, 1996).

No turismo, esta preocupação aumenta, na medida em que a atividade turística produz, pela sua natureza, um setor constituído de uma complexidade de empreendimentos e ações, sob o efeito de variáveis, que produzem modificações da atividade no tempo e no espaço e nas atividades a ele correlacionadas. De acordo com Dias (2003, p. 48):

O turismo, de modo geral, apresenta algumas características que devem ser levadas em consideração quando se efetua um planejamento do desenvolvimento turístico (...) Entre essas características, as principais são: a atividade turística apresenta caráter sazonal; o turismo apresenta uma demanda extremamente elástica; os bens e serviços turísticos são consumidos onde se localizam; o turismo provoca alterações na cultura local; o meio ambiente natural pode ser profundamente afetado, e; o turismo modifica a estrutura de trabalho na comunidade receptora.

Além da complexidade em sua organização espaço-temporal, o rompimento das fronteiras mundiais em termos econômicos, sociais, culturais, tem contribuído significativamente para a intensificação dessa atividade no mundo. Por outro lado, a revolução da comunicação e informação, ao lado de outros processos, como o aumento da produtividade humana, diminuindo a jornada de trabalho, vêm contribuindo para ampliar o tempo livre da humanidade, disponibilizando um segmento muito maior de pessoas para as viagens, de modo a tornar os fluxos turísticos cada vez mais massivos (DIAS, 2003).

A necessidade de se planejar esta atividade, tem sido muito mais sentida por aqueles que se convenceram dos possíveis impactos negativos que o fluxo turístico pode causar aos locais de destino. A finalidade do planejamento turístico passou a ser vista por alguns estudiosos do Turismo, como sendo aquela do ordenamento das ações do homem

sobre o território, direcionando a construção das facilidades e equipamentos necessários para o desenvolvimento da atividade (RUSCHMANN, 1997).

Entretanto, quando se aborda o planejamento como estratégia de desenvolvimento local, capaz de suprir as necessidades básicas das pessoas envolvidas com as atividades, no local de destino, a estratégia básica passa a ser, aquela de analisar a realidade abrangente, estabelecendo os meios que lhe permitirão transformá-la, adequando esses meios aos interesses e aspirações de quem nela vivem (MOLINA, 2001).

O planejamento turístico é visto, portanto, como um poderoso instrumento de fomento ao desenvolvimento socioeconômico, cultural e ambiental (IGNARRA, 1999), “uma ação racional dirigida à coletividade, na medida em que é através dele se estabelece uma série de decisões com um alto grau de racionalização” (BISSOLI, 1999, p. 34).

Nesse caso, o planejamento da atividade turística deve ser pautado com ênfase no fomento, na provisão de infra-estruturas básicas que servem de suporte para a implantação de superestruturas e de empreendimentos, no controle do uso do solo e exploração dos recursos, através de metodologias como o Estudo de Impactos Ambientais – EIA, o estudo de Capacidade de Carga (Carrying Capacity), o estudo do Ciclo de Vida das Destinações Turísticas, publicidade e marketing das localidades turísticas ou com potencial (SILVEIRA, 2002).

Deve-se ressaltar aqui o papel do poder público e da intervenção do Estado como exigência no processo de desenvolvimento da atividade turística criando mecanismos e soluções para fomento dessa atividade como fator econômico, para os problemas que podem ser causados pelo turismo e na busca da sustentabilidade do setor (SILVEIRA, 2002, IGNARRA, 1999, DIAS, 2003). Para Ignarra (1999) esses seriam ainda os órgãos mais capacitados, dentro de uma certa limitação, de “inflamar” na comunidade o desejo de mudança, já que detém condições de proporcionar debates e discussões sobre a realidade local.

Nessa perspectiva, ressalta-se mais uma vez a importância de se planejar a atividade turística visando nortear seu desenvolvimento, porém, não concebendo o planejamento turístico como uma solução eficaz na inserção do turismo no conjunto macroeconômico de uma localidade. Como afirma Silveira (2002), para o sucesso desse trabalho existe a necessidade que ele esteja inter-relacionado com o ordenamento territorial

existente, abordando as leis de uso e ocupação do solo e dos recursos ambientais e culturais, com o papel prioritário de nortear e promover o desenvolvimento do turismo equilibrando os interesses econômicos com os fatores de satisfação das necessidades sociais e conservação dos recursos culturais e ambientais.

Assim, alguns estudiosos como Silveira (2002) e Dias (2003) discutem o planejamento como ferramenta para a criação de uma política de desenvolvimento que forneça meios e instrumentos para garantir a sustentabilidade da atividade, pois toda e qualquer técnica de planejamento, legitima um instrumento de poder significativo. A esse respeito, Seabra (2001, p. 66) afirma que “o planejamento turístico é considerado como ferramenta efetiva para a conquista da sustentabilidade, a qual requer um complexo e bem articulado mecanismo de procedimentos científicos e administrativos, proporcionando gestão eficiente dos recursos”.

Silveira (2002) mostra que é através do planejamento estratégico e integrado será possível buscar a sustentabilidade do turismo, tendo como finalidade a melhoria da qualidade de vida nas localidades onde a atividade se desenvolve, levando a uma participação efetiva de todos os agentes e atores envolvidos. Cabe aqui, buscar definir quem são os agentes e os atores no processo de desenvolvimento do turismo. Ávila et alii (2000, p. 65-66), evidencia a necessidade de se diferenciar agentes e atores no processo de desenvolvimento local, afirmando:

O registro dessa diferença é extremamente oportuno. No entanto, importa frisar que atores, em português do Brasil, e *actores*, em espanhol e ou português de Portugal, ambos significando aqueles que de fato atuam (...) agente(s) do ato, ainda não quer dizer necessariamente aqueles que concreta e ativamente se engajam nos reais dinamismos dos fenômenos, o do desenvolvimento local por exemplo, dado que o seu sentido mais corrente é o daqueles que de fato atuam, mas apenas representando situações reais e fictícias criadas. (...) Face às ponderações acima, parece mais consentâneo o emprego do termo *agente* ao invés de *ator*, na língua portuguesa corrente no Brasil, para designar pessoa que exerça ou pretenda exercer função estratégica de implementação do desenvolvimento local, não importando que seja de fora ou de dentro da *comunidade localizada* a que se destinem os seus préstimos.

Sendo assim, pode-se considerar agentes do processo de planejamento estratégico e integrado do turismo, aqueles que agem simultaneamente agenciando, intermediando ações cuja função seja na direção comunidade – desenvolvimento do turismo, ou seja, criando mecanismos de trabalho com o objetivo de influenciar a comunidade local para que ela mesma desperte de suas habilidades, capacidade e

competências para o desenvolvimento, se envolvendo de forma efetiva e solidária¹ nesse trabalho (IDEM 2000). Para fortalecer essa análise, pode-se citar a afirmação de Rodrigues (1999, p. 59), quando revela que “estamos num novo período histórico que deverá adentrar o terceiro milênio e que requer o resgate do cidadão e da solidariedade, não somente entre os iguais, mas também entre os diferentes”.

Percebe-se que o papel desse agente é importante para se chegar ao nível de participação necessária para o desenvolvimento do turismo, no qual Dias (2003) afirma que, no processo de planejamento estratégico e integrado do turismo, a participação dos atores (aqui entendido como aqueles que não estejam exercendo nenhuma função estratégica no processo), coloca-se de forma totalmente nova pela própria característica da atividade de envolver diversos setores, podendo esses estar ou não no território em questão (podendo levar a integrar investidores, organizações não governamentais e a comunidade local e expandida²).

Assim, o planejamento estratégico e integrado da atividade turística, deve buscar a integração solidária de todos os atores e agentes econômicos e sociais, preocupar-se com a manutenção, conservação e promoção dos recursos disponíveis para o turismo e das características peculiares de cada localidade, orientar-se para proporcionar bem-estar para a população autóctone e garantir para o turista uma experiência prazerosa e satisfatória (VERA, 1997 *apud* SILVEIRA, 2002).

Com base nessas assertivas colocadas acima, se o planejamento estratégico tiver como meta à integração de todos os envolvidos, nas diferentes escalas espaciais, criando um encaixe harmônico do global, nacional, regional e local, com iniciativas locais fundamentadas no conceito de sustentabilidade, acredita-se estar caminhado em direção ao desenvolvimento local.

¹ De acordo com Ávila et alli (2001, p. 41-42), “a solidariedade representa o estado de ânimo (impressões, crenças e convicções) que gera volitivos, afetivos e efetivos laços de mobilização e cooperação (...) visando soluções ou equacionamento de problemas, necessidades ou aspirações coletivas e/ou individuais de qualquer tipo ou natureza, referentes tanto a pessoas quanto ao meio em que elas vivem ou com o qual se preocupam”. Visto dessa forma, pode-se admitir que a participação dos agentes e atores no processo de planejamento estratégico e integrado do turismo deve ser pautado em mecanismos que busque o envolvimento solidário, criando laços efetivos que irão gerar o estado de ânimo, cooperação, afeto e demais volitivos necessários para o sucesso no enfrentamento dos problemas existentes e na satisfação de suas necessidade e aspirações.

² Dias (2003) coloca comunidade expandida como pessoas proprietárias de casas de veraneio ou temporada que, apesar de possuírem bens na localidade, residem em outra.

1.3 BASE CONCEITUAL DE DESENVOLVIMENTO LOCAL PARA O TURISMO

1.3.1 Desenvolvimento Local e o Papel do Planejamento Estratégico do Turismo

As tendências atuais desses estudiosos do planejamento turístico, como instrumento estratégico de desenvolvimento para os locais de destino dos fluxos de turistas, remetem às teorias de “desenvolvimento local”, que segundo Martins (2002) estariam sendo identificadas em relação às outras teorias de desenvolvimento, sobretudo, pela postura de atribuir e assegurar à comunidade-alvo o papel de agente e não apenas de beneficiária do desenvolvimento. As idéias do planejamento estratégico participativo, como instrumento de desenvolvimento local, também podem ser reforçadas pela afirmação de Le Bourlegat sobre esse assunto (2000b, p. 20):

“... a ordem local constitui força interna e condição efetiva de desenvolvimento, quando as potencialidades resultantes de sinergias entre as várias dimensões de ordem imaterial e material internas, em combinação com forças externas, são percebidas e controladas no próprio lugar”

O desenvolvimento local, portanto, é entendido como o fortalecimento das capacidades, competências e habilidades de uma coletividade, de interesses comuns e identificadas em um mesmo território, envolvendo, através de processos de solidariedade, agentes internos e externos, para agenciar, gerenciar e usufruir as potencialidades locais, visando solucionar seus problemas, suprir suas necessidades e alcançar suas aspirações (ÁVILA, 2001).

Com base nessas afirmações, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e integrado do turismo se configura não só como uma ferramenta para o desenvolvimento desse setor econômico, como também da localidade, encarada como um sistema, desde que a iniciativa parta da comunidade e que essa, num esforço de integração solidária, seja capaz de agenciar e gerenciar o próprio processo, fazendo uso das potencialidades locais e saiba se comunicar com as áreas externas.

1.3.2 Fatores Intangíveis do Desenvolvimento Local

A integração solidária dos agentes de desenvolvimento, revela o capital social acumulado, considerado por Putnam (1994) o principal fator de desenvolvimento local,

segundo ele, decorrente do grau de confiança entre esses agentes, um processo construído socialmente e que faz parte da cultura local.

A integração social do indivíduo ou do grupo com sua rede de contato social, implica em relações, expectativas e reciprocidade (KLIKSBERG, 1999). Esse capital se faz presente e indispensável nos processos de planejamento estratégico do turismo. Mais do que ser ouvida ou apontar soluções, a comunidade deve unir forças para ser capaz de “tomar as rédeas” da mudança, confiante nesse capital social, pois sem este espírito, as relações, associações, partilhas de valores e outros resultados típicos da existência do capital social serão prejudicados (CUNHA, 2000).

Conforme aponta Boisier (1998), quanto maior for a intangibilidade do resultado buscado para o desenvolvimento, a exemplo dos índices de desenvolvimento humano, mais intangíveis devem ser os fatores para contribuir para esses resultados. Portanto, deve-se atentar para as diversas formas de fatores intangíveis, próprios da dimensão humana, que esse autor chama de “capitais intangíveis” (cognitivo, cultural, simbólico, institucional, social, psicosocial, cívico, humano).

Segundo Boisier (1998) essas formas de capital só são possíveis de serem encontradas em um território organizado, e produzirão desenvolvimento, se estiverem bem articuladas entre si na comunidade, resultando no “capital sinérgico”. O capital sinérgico criaria competências para o surgimento de uma “capacidade societal” (capacidade mais totalizante que a social), e que existe latente em toda sociedade organizada.

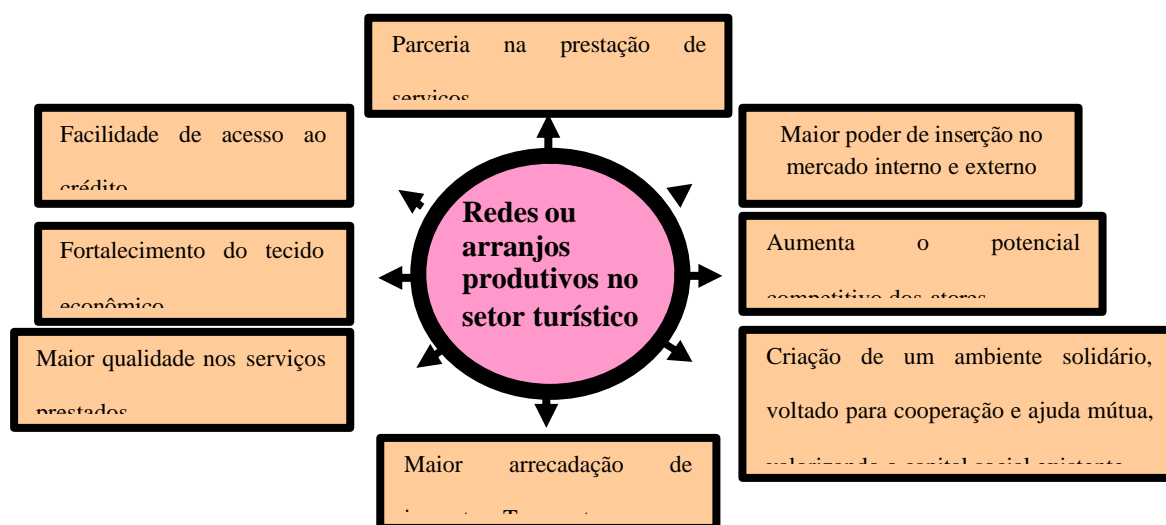
1.4 REFERÊNCIAS TEÓRICAS PARA A CONCEPÇÃO DE “ARRANJO PRODUTIVO LOCAL” (APL)

As redes de cooperação solidária e os capitais intangíveis podem se constituir, não só a partir de identidades coletivas organizadas que constroem seu território, compartilhando um mesmo espaço contíguo, ou seja, uma territorialidade. Outra condição de territorialidade pode ser atribuída para coletividades que se identificam, através de outra forma de uso do território, baseado em redes sociais de cooperação, que mediam a articulação de diferentes indivíduos, empresas, instituições, lugares, envolvendo deslocamentos de pessoas, mensagens, valores e bens (SANTOS, 1996).

Essas formas de territorialidade, nas quais a solidariedade é obtida por uma forma de articulação em rede, dependem significativamente da infra-estrutura de comunicação e transportes, responsáveis pela maior ou menor acessibilidade dentro da rede. Esses espaços reticulados rompem as fronteiras dos territórios políticos e são capazes de manter a autonomia, em função de processos de regulação. Para Santos (1996, p. 225), esses “arranjos espaciais, são espaços nos quais a solidariedade é obtida por via da circulação, do intercâmbio e do controle, constituindo um tipo de sistema, no qual a organização é quem mantém o comando de sua vida funcional”.

Alguns estudos, entre os quais se destacam aqueles de Alfred Marshall (1982), vêm demonstrando que as interações entre as empresas integrantes de um mesmo ramo da economia, quando ocorrem em situação de proximidade geográfica, podem obter maiores vantagens, em termos da atração de atividades subsidiárias e comerciais, consumidores de maior vulto, mercado constante para mão-de-obra especializada, intercâmbio de conhecimentos novos entre as empresas, que prepara o caminho para a divisão de trabalho. São condições de aglomeração, segundo Marshall (1982, p.234), em que “as forças sociais cooperam com as econômicas”. As micro e pequenas empresas, por exemplo, quando conseguem se organizar em redes horizontais (sem hierarquias de comando), promovendo a cooperação entre seus integrantes e combinando potencialidade individuais, podem reduzir custos de todas as ordens e tornarem-se mais produtivas e competitivas no mercado, como se pode notar na figura 01 (SILVA *apud* MARQUES et alii, 2001).

FIGURA 01 – VANTAGENS DA ARTICULAÇÃO LOCAL EM UM SISTEMA INTEGRADO ATRAVÉS DA REDE



Fonte: Silva *apud* Marques et alii (2001) adaptado por Merigue (2003).

Para alguns economistas europeus que estudam esses sistemas territoriais de produção por processos de aglomeração territorial, essas vantagens podem ser ampliadas, quando a proximidade for acompanhada de uma lógica territorial baseada na cooperação organizada e aprendizagem interativa, de modo a disponibilizar e compartilhar competências no âmbito de todo o sistema. Nesse caso, as externalidades positivas tornam-se resultado dessas forças de aglomeração (TORRE, 2003).

A governança e a aprendizagem interativa são tidas por esses autores, como fundamentais para os processos de inovação tecnológica dentro do setor territorializado em rede, por processos de proximidade. Apoiados pelas teorias de inovação de Schumpeter, esses pesquisadores dos sistemas territoriais locais, supõem que as micro e pequenas empresas, quando organizadas de forma flexível e horizontais podem contribuir, sobremaneira nos processos de inovação/ difusão dentro do sistema local e nacional.

No Brasil, os principais estudiosos sobre essas formas de arranjos espaciais, têm sido os pesquisadores da Redesist, uma rede de pesquisa nacional, coordenada pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com forte apoio do SEBRAE.

Para esses estudiosos da Redesist, as empresas aglomeradas em um dado território, passam a constituir o chamado “arranjo produtivo local”, quando envolvem não só a participação e interação das empresas do setor (fornecedoras de insumos, equipamentos, serviços) como também de diversas outras instituições públicas e privadas que se voltem para a formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento, engenharia, política, promoção, financiamento (LASTRES e CASSIOLATO, 2003). Os arranjos produtivos locais constam, portanto, de aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência (IDEM, 2003).

Esses estudos existentes vêm demonstrando que os arranjos produtivos locais não emergem espontaneamente em um dado território (SCHMITZ e NADVI, 1999) e que seu surgimento e grau de competitividade dependem, em alto grau, das condições de um ambiente favorável em várias escalas do território, produzidas pela externalidade. Por outro lado, esse ambiente pode tornar-se ainda mais dinâmico e competitivo quando envolve a participação e interação de outras instituições públicas e privadas, ampliando o tamanho e diversidade do tecido empresarial (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Um arranjo produtivo local pode evoluir para a condição de “sistema produtivo local”, o nível em que a rede de cooperação interativa e o ambiente territorial por ela criado, tem autonomia para gerar inovações, que retornam para seu próprio desenvolvimento.

As diferentes formas de regulamentação e coordenação de uma organização interempresarial, compartilhada dentro da rede, como compromisso territorial, que ultrapasse as simples relações de compra e venda constituem uma “governança” (MARTINELLI e JOYAL, 2004).

Existem ambientes mais propícios ao aprofundamento da interação, cooperação e confiança entre os atores de uma aglomeração empresarial, sendo caracterizados por aqueles que mantêm uma coordenação adequada entre os agentes e atividades e que favorecem o aprendizado coletivo, atribuindo vantagem competitiva ao território (LASTRES e CASSIOLATO, 2003). A ação de políticas públicas ou privadas também pode contribuir para fomentar e estimular esse processo (IDEM, 2003).

De acordo com os estudos de Lastres et alii (2002), os Arranjos e Sistemas Produtivos Locais podem ser classificados, de acordo com o mercado que o arranjo atende. Existem, portanto arranjos voltados para o mercado local/regional, para o mercado regional/nacional e para o mercado internacional.

1.5 CATEGORIAS REPRESENTATIVAS DA CONCEPÇÃO DE “ARRANJO PRODUTIVO LOCAL” (APL)

Com base na concepção do “Arranjo Produtivo Local”, buscou-se destacar suas categorias mais representativas, a partir das quais passaram a se organizar e interpretados os dados coletados, de modo a se poderem apreender os significados do que se procura compreender no âmbito do objeto da pesquisa, com o suporte das teorias de base.

Foram, consideradas categorias representativas da presente pesquisa, as características apresentadas pelos pesquisadores da Redesist para se identificar um “Arranjo Produtivo Local”.

Na abordagem do APL, a “dimensão territorial” constitui uma dessas categorias representativas de análise. O território é o espaço físico e político de suporte e articulação

dos integrantes da rede, em que ocorrem processos produtivos, inovativos e cooperativos. A proximidade ou concentração geográfica no território é que favorece o compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, bem como as vantagens competitivas em relação a outros territórios.

Os agentes econômicos e as instituições políticas, sociais e científico-tecnológicas constituem outra categoria representativa do APL, importantes pela sua diversidade e complementaridade mantida por processos de divisão de trabalho. Os agentes econômicos são os produtores de bens e serviços finais, como também os fornecedores de insumos e equipamentos, prestadores de serviços, comerciantes, clientes, entre outros. As instituições de suporte aparecem sob forma de organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

O conhecimento tácito, outra categoria representativa do APL é considerado toda forma de conhecimento, ainda não sistematizado como conhecimento técnico ou científico (codificado). Está incorporado nos agentes, organizações do sistema territorial. O conhecimento tácito apresenta forte especificidade local, originando-se da proximidade territorial e/ou de identidades culturais, sociais e empresariais.

O aprendizado interativo é outra categoria representativa, uma vez que é o meio gerador e difusor mais eficiente de conhecimentos e da ampliação da potencialidade produtiva e de inovação tecnológicas dos agentes econômicos e outras instituições. Através das inovações tecnológicas, o sistema tem acesso a novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais, tornando-se mais competitivo.

A governança, vista como uma regra compartilhada dentro do APL, é uma categoria representativa da concepção do APL, na medida em que envolve diferentes formas de coordenação entre os agentes e atividades, tanto na produção e distribuição de bens e serviços, como no processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações.

Finalmente, o grau de enraizamento, medido pelo nível de envolvimento e articulação dos diversos agentes e instituições do APL, também é outra categoria representativa da concepção de APL. Os elementos que determinam esse grau de envolvimento e articulação são o nível de agregação de valor, a origem e o controle das organizações e o destino da produção (local, nacional e estrangeiro).

No tocante ao turismo, o êxito de um APL nos mercados turísticos regionais, nacionais e internacionais depende cada vez menos de suas vantagens comparativas e cada vez mais de suas vantagens competitivas, competindo em mercados tradicionais cada vez mais sofisticados e globalizados (BENI, 2003).

Visto dessa forma, várias regiões dos Estados brasileiros estão iniciando um trabalho de regionalização do turismo para se tornarem mais competitivas no mercado nacional e internacional, através da rede de gestão compartilhada de suas potencialidades turísticas, proposta pelo Programa de Regionalização do Turismo (Roteiros do Brasil) que admite o seguinte:

O modelo de gestão adotado pelo Ministério do Turismo está voltado para o interior dos municípios do Brasil, para as suas riquezas ambientais, materiais e patrimoniais, e para as suas populações, em contraponto aos prejuízos impostos pela modernização. Esse propósito pode ser alcançado pela gestão compartilhada, pelo planejamento nacional construído a partir das especificidades locais com enfoque no desenvolvimento regional. Para tanto, devem ser criadas condições que propiciem a contribuição e a participação das várias esferas da sociedade, de modo a se chegar à oferta de produtos e serviços diversificados, qualificados e exigidos pelos mercados nacional e internacional (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2004).

Uma dessas regiões é a denominada Região Turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul, vista como um arranjo produtivo local do turismo pelos agentes e pelas instituições que estão apoiando seu desenvolvimento, como se poderá observar no capítulo seguinte.

CAPITULO 2

TERRITORIALIDADE DO SETOR TURÍSTICO DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA LESTE DE MATO GROSSO DO SUL

Esse capítulo apresenta a caracterização da Região Turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul, mostrando sua origem e trajetória, seu território, o desenvolvimento da atividade turística na região, a identificação dos agentes, atores e instituições de apoio envolvidas na rede de gestão compartilhada, além dos gráficos e tabelas referentes à pesquisa de campo, os quais foram analisados tendo como ponto de partida os pressupostos definidos e o suporte dos referenciais teóricos buscados.

A atividade turística transformou-se em um fenômeno das sociedades pós-industriais (TRIGO, 1993). A alta tecnologia atingindo o cotidiano de todas as pessoas do mundo propiciou o turismo de massa, um fenômeno considerado relativamente recente, relacionado ao pós Segunda Guerra Mundial, especificamente da segunda metade do século XX, com grande significado econômico como fonte de renda e divisas, pelo fluxo de pessoas que mobiliza e dinheiro que gera, mas também como atividade que pode trazer impactos importantes na cultura, sociedade e natureza do lugar que de destino (SOUZA, 1999).

As potencialidades econômicas do turismo, relacionadas ao emprego e renda, têm sido fonte de atração para a maior parte dos governantes no mundo, que consideram essa atividade um instrumento estratégico de relativa importância na superação de problemas sociais. Nas últimas décadas, em função do valor econômico e expressivo crescimento em termos de expansão, acompanhado pelo aumento do fluxo de turistas

ávidos por novos destinos e diferenciais, o turismo passou a receber maior atenção por parte dos governos, na elaboração de suas políticas de desenvolvimento, visando orientar as ações de planejamento e ordenamento das regiões e localidades (SILVEIRA, 2002).

Por outro lado, o lugar aparece com toda sua força na contra-corrente da globalização, tornando-se um ponto de reflexão para os estudiosos do turismo, uma vez que essa atividade vive das especificidades dos lugares, sendo vista como uma atividade econômica com potencialidades para fortalecer a micro-escala territorial (RODRIGUES, 1999). Nesse sentido, pode-se compreender, porque no Brasil, o Município tem sido a escala privilegiada para a implementação das políticas de desenvolvimento turístico, mesmo quando se aborda o desenvolvimento regional.

No Brasil foi criado em março de 1992, o Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, desenvolvido e coordenado pela EMBRATUR, mediante a adoção da metodologia da Organização Mundial do Turismo - OMT, adaptada à realidade brasileira. Através do PNMT, buscou-se um processo de conscientização, sensibilização, estímulo e capacitação de monitores municipais, visando o despertar e reconhecimento da importância do turismo como gerador de emprego e renda. Coube à localidade (Poder Público, Iniciativa Privada e a Sociedade em Geral), “estabelecer suas prioridades, construindo uma política municipal de turismo voltada para seus interesses, tendo como baliza a Política Nacional de Turismo” como afirma (DIAS, 2003, p. 146).

O referido programa propunha a conciliação do crescimento econômico com a preservação e conservação do patrimônio ambiental, histórico e cultural, assim como, a participação e a gestão da comunidade no Plano Municipal de Desenvolvimento do Turismo Sustentável- PDTUR. A falta de êxito em alguns lugares, sem que essas metas não fossem inteiramente cumpridas poderiam ser mais bem explicadas nas argumentações de Silveira (1999, p. 93):

“... a questão da descentralização já suscitou muitas críticas de alguns especialistas, no que diz respeito a outros programas da administração pública, como na educação, na saúde, e outros. A crítica principal recai sobre o caráter mecânico e aleatório da descentralização, ao não levar em conta a heterogeneidade social, cultural e econômica do território nacional, um dos motivos que dificultaria o estabelecimento de critérios para articular a descentralização de recursos e de poder”.

A partir de 2003, o turismo ganhou um ministério específico, o Ministério do Turismo, que lançou o primeiro Plano Nacional de Turismo (PNT), com a intenção de

desenvolver esse setor para criar mais empregos, gerar divisas, reduzir as desigualdades regionais e redistribuir melhor a renda (MINISTÉRIO DO TURISMO , 2003). O objetivo foi o de desenvolver o produto turístico com qualidade e estimular o seu consumo nos mercados nacional e internacional, diversificando a oferta e estruturando os destinos turísticos, ampliando e qualificando o mercado de trabalho.

O PNT pretende ser um plano com ampla participação da sociedade, elo entre os governos federal, estadual e municipal, as entidades não governamentais, a iniciativa privada e a sociedade no seu todo, portanto, amparando-se em parcerias e gestão descentralizada. Baseia-se em 7 macro programas, cada um com sua câmara temática específica, voltada a apoiar projetos e ações no objeto de enfoque: (1) Gestão e relações institucionais; (2) Fomento (atração de investimentos e financiamento de projetos); (3) Infra-estrutura (implantação de equipamentos turísticos); (4) Estruturação e diversificação da oferta turística (criação de roteiros integrados, ampliação e fortalecimento de novos segmentos turísticos); (5) Qualidade do produto turístico (normalização da atividade e qualificação profissional); (6) Promoção e apoio à comercialização; (7) Informações turísticas.

2.1 ORIGEM E TRAJETÓRIA DA REGIÃO TURÍSTICA DO COSTA LESTE

O Plano de Desenvolvimento Turístico e Sustentável de Mato Grosso do Sul (PDTUR-MS) implementado pelo Governo do Estado, foi lançado em março de 1999. Fizeram parte das ações propostas do PDTUR-MS, a regionalização e inventário turístico do Estado com mapeamento das condicionantes físico-naturais, como etapa preparatória aos planos de desenvolvimento turísticos regionais e municipais.

Em março de 2001, foram entregues aos 77 Municípios de Mato Grosso do Sul, os diagnósticos da situação do turismo, passando-se à fase das oficinas de planejamento junto aos Municípios, para se discutir a viabilidade das ações, na elaboração dos planos regionais de desenvolvimento turístico e de um programa de desenvolvimento da infraestrutura básica de turismo.

Em março de 2002, quando o SEBRAE/MS e a Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul realizaram parceria com o município de Aparecida do Taboado, por ocasião do “I Seminário de Turismo e Cultura do Alto Paraná”, iniciaram-se os trabalhos de

regionalização do turismo no Estado, discutindo-se as ações propostas nas diretrizes indicadas pelo PDTUR-MS, ocasião em que se definiu a “Região Turística da Costa Leste”.

No processo de regionalização proposto pelo PDTUR-MS, o elo entre os Municípios seria estabelecido através da elaboração e fortalecimento de um roteiro turístico integrado, com o fomento e desenvolvimento inicial da atividade turística em uma cidade pólo da região, tendo sido indicada, nesse caso, a cidade de Três Lagoas. Para esse fim, os agentes do plano deveriam identificar os pontos de deficiência e inadequação da infra-estrutura física básica, bem como da infra-estrutura específica de equipamentos turísticos (rede hoteleira, gastronomia, agências de turismo, meios de transporte, atividades de cultura e lazer, entre outras).

Por outro lado, deveria ser realizado o diagnóstico da qualidade dos serviços e da qualificação dos recursos humanos, utilizados nos diversos setores do *trade*, detectando-se as necessidades de capacitação desses recursos. Os representantes dos Municípios dessa região (Brasilândia, Três Lagoas, Bataguassu, Santa Rita do Pardo e Anaurilândia), nessa ocasião, mostraram-se sensíveis ao desafio proposto pelas autoridades governamentais, para a elaboração de um projeto comum de desenvolvimento, partindo-se da iniciativa de uma rede de cooperação intermunicipal, sob forma de uma associação formada pelos gestores de turismo e cultura de cada Município.

Os dirigentes municipais envolvidos nessa iniciativa e sob os incentivos do PNT lançado pelo atual Ministério do Turismo que prega a gestão compartilhada, decidiram, na reunião de 13 de fevereiro de 2003, utilizar-se da já existente UNIPAR – Associação dos Municípios do Alto Paraná, dirigida pelos prefeitos, constituída com o objetivo de negociar as compensações pelos prejuízos do alagamento da Usina Hidrelétrica de Porto Primavera.

Fazem parte dessa associação, os Municípios de Brasilândia, Bataguassu, Anaurilândia, Santa Rita do Pardo, Três Lagoas e Bataiporã, sendo este último o único que não estava incluído na Região Turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul. Houve um consenso entre os participantes da região proposta em não formalizar uma nova associação e sim pedir permissão aos prefeitos para que pudessem criar uma estrutura (Câmara Técnica de Turismo) dentro da UNIPAR.

A sugestão partiu do próprio, presidente da UNIPAR, levando à criação da Câmara Técnica de Turismo Costa Leste do MS, dentro da estrutura do órgão, assim como a dotação orçamentária proveniente do “Programa de Geração de Renda” financiado pela

CESP³ e administrado pelas Prefeituras Municipais. Foi então elaborado um Regimento Interno para a referida câmara técnica, constituindo-se a Diretoria, sugerindo-se a adesão de Bataiporã, somando, então, seis Municípios.

Desde então, várias ações passaram a ocorrer na região, visando o fomento e especialização das atividades turísticas, como curso, criação de um calendário de eventos integrando toda região, cursos direcionados para empresas locais, participação em feiras e eventos, participação em caravanas técnicas, criação de um programa para o artesanato local, criação de um plano de marketing, planejamento e realização do diagnóstico dos produtos turísticos da região, realização de convênio com a União, através do Ministério da Integração Nacional para realização do plano de marketing, dentre outras. A Câmara Técnica passou a ser a representante da região turística Costa Leste no Fórum Estadual de Turismo.

2.2 IDENTIFICAÇÃO TERRITORIAL DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA LESTE

A Região Turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul ocupa o sul da região de planejamento do Estado de Mato Grosso do Sul, conhecida como “Bolsão”, uma das regiões de colonização mais antigas, localizada no Nordeste do Estado, caracterizada pelo fluxo de fazendeiros originário de Minas Gerais (Uberaba) e Estado de São Paulo, desde os anos 30 do século XIX, os primeiros a especializarem esse espaço com a pecuária extensiva, sobre solos de areias quartzosas, desfavoráveis à agricultura.

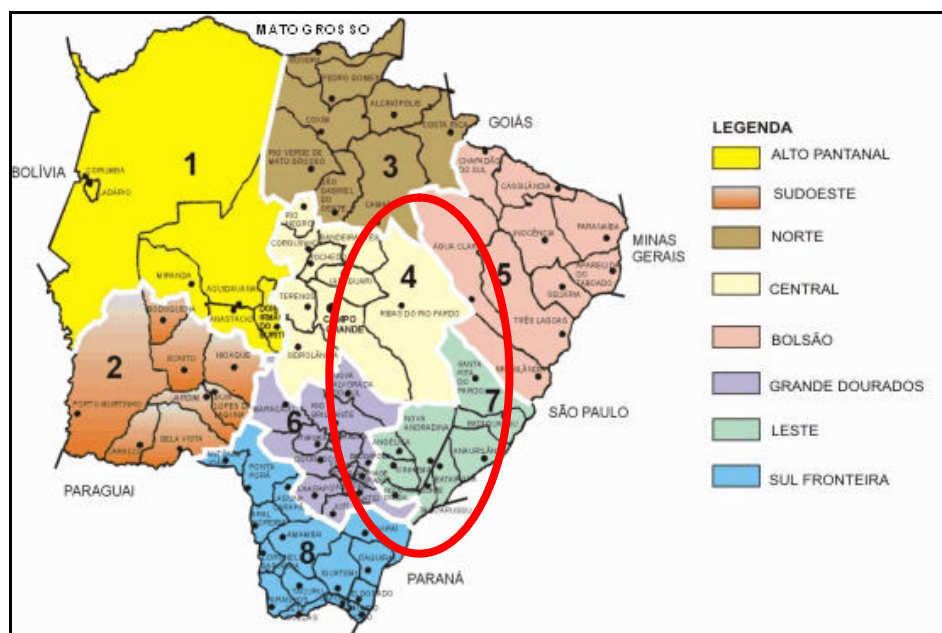
Por outro lado, nela se incluem também Municípios da chamada região “Leste” do Planejamento Estratégico de Mato Grosso do Sul, MS2020, estabelecido desde 2002. Esses Municípios estão na transição entre o Bolsão e o Leste, uma região de predominância de pequenas propriedades de agricultura familiar, resultantes de políticas sucessivas de assentamento populacional da União, visando a ocupação da faixa fronteira com o Paraguai.

Os seis municípios que compõem a Região Turística da Costa Leste (Anaurilândia, Bataguassu, Batayporã, Brasilândia, Santa Rita do Pardo e Três Lagoas) pertencem às micro-regiões 07 e 08 do estado de Mato Grosso do Sul, limitando-se a leste com o estado de São Paulo, a sudoeste com o estado do Paraná e a oeste e norte com os

³ Companhia Elétrica de São Paulo.

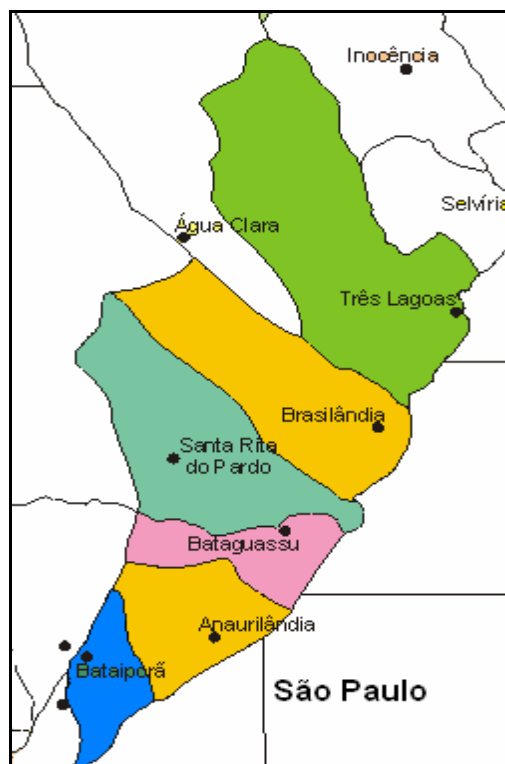
demais municípios do estado de acordo com a figura 01. A área total da região em estudo é de aproximadamente 29.800 km² , abrigando 124.447 pessoas (IBGE, 2000).

MAPA 01 – REGIÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ESTADO



Fonte: MS2020, 2002

MAPA 02 – MUNICÍPIOS DA REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE



2.2.1 Ambiente natural

A Região Turística da Costa Leste do MS, de acordo com a classificação de João Afonso Zavatini (1992), encontra-se na zona de clima sub-tropical úmido, controlado por massas tropicais vindas do Atlântico e massas polares. Possuía originalmente uma cobertura vegetal formada por três tipos de vegetação⁴: o Cerrado, a Floresta Estacional Semidecidual explicada pela presença do rio Paraná e o contato Cerrado/Floresta Estacional. No primeiro, com uma fitofisiologia campestre composta por plantas lenhosas de porte baixo e arbóreo, coabitavam em pequenas concentrações que se encontram serpenteadas pelas florestas de galerias.

O segundo extrato vegetal recobria terrenos mais elevados e de litologia mais antiga, circulando as margens dos rios e as depressões hidrológicas mais ricas, compondo uma faixa larga, denominada de Mata do Rio Paraná. O terceiro era formado pelas áreas de contato entre as duas formações florísticas.

O processo de ocupação da Região resultou em deterioração das condições ambientais naturais em vista da destruição de parte da cobertura vegetal primitiva, resultando alguns poucos fragmentos testemunhos da vegetação original. Em função dos

⁴ Fonte: Plano Regional de Desenvolvimento Sustentável da Região Leste. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, 2002.

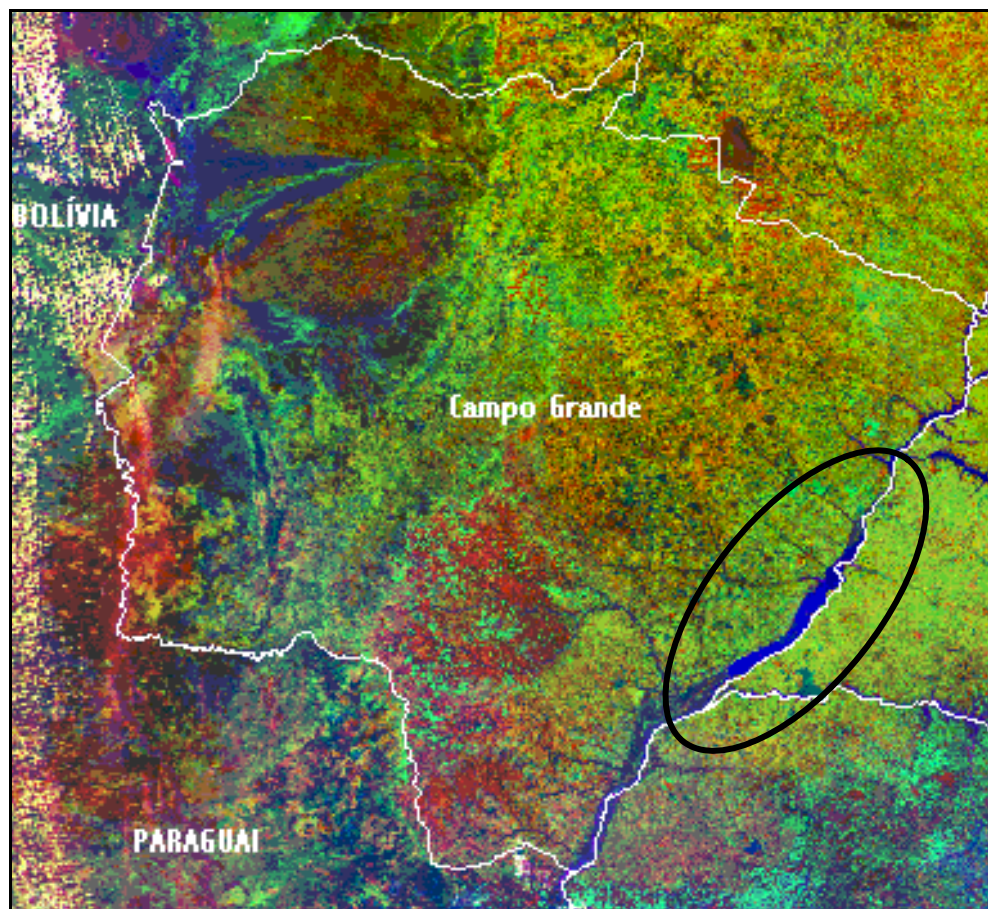
desequilíbrios da dinâmica desse ambiente, sofridos por esse processo intenso de desmatamento, especialmente nos anos 70 e 80, as matas galerias estão hoje protegidas por leis ambientais contra a devastação, pela sua importância ecossistêmica., constituindo áreas de preservação permanente. Entretanto, alguns fragmentos de cerrado ainda são objeto de exploração de carvoarias, especialmente em Ribas do Rio Pardo.

O rio Paraná, por apresentar um leito declivoso e com presença freqüente de desníveis (cachoeiras), apresenta alto potencial energético, utilizado intensamente (até o limite) com a construção de várias hidrelétricas entre os anos 60 e 90. O Complexo Hidrelétrico de Urubupungá, com 4.600.000kW, iniciado em 1968 pela CESP e inaugurado em janeiro de 1974, somada à construção da usina Sérgio Motta (Porto Primavera), mais ao sul, terminada nos anos 90, caracterizou um marco na formação do sistema hidrelétrico brasileiro.

A região acabou sendo caracterizada pela formação dos grandes lagos resultantes das barragens, especialmente em Três Lagoas. Entretanto o extenso alagamento, ocupando uma faixa importante de terras que margeiam o rio, trouxe consigo fortes impactos de natureza ambiental, em um contexto histórico de formação urbana, influenciada por uma dinâmica capitalista, ocorrida em um período desenvolvimentista, acirrando a exclusão e a segregação sócio-espacial já existente em relação a populações ribeirinhas, aldeias indígenas e agricultores.

Os solos, por sua predominância arenosa, restringiram a atividade econômica, não só pela baixa fertilidade, mas também pela dificuldade de manejo (são areias quartzosas de grande profundidade) (PRDS, 2002). Trata-se de solos excessivamente drenados e propícios a processos erosivos, nos quais as pastagens artificiais foram relativamente adequadas, assim como a silvicultura de eucalipto, explorada por algumas indústrias madeireiras.

MAPA 03- IMAGEM DO ALAGAMENTO DO RIO PARANÁ



Fonte: Imagem NOAA, 2002

2.2.2 Ambiente econômico

A Região Turística da Costa Leste do Mato Grosso do Sul, identificada do ponto de vista econômico pela atividade pastoril, sofreu incentivos da União para a modernização desse setor, durante os governos militares (1970-80), especialmente com o Programa Polocentro, atraindo a atenção de fazendeiros paulistas, que adquiriram boa parte das propriedades agrícolas, para atividades de engorda, promovendo o cultivo de pastagens artificiais.

Mais recentemente, a atividade de engorda é complementada com a produção de leite, para o abastecimento de laticínios de São Paulo e região (PRDS, 2002). A extração madeireira é expressiva apenas junto ao maciço florestal de eucalipto, paralela á

atividade de carvoejamento nos fragmentos de cerrado, esta em Ribas do Rio Pardo e Brasilândia.

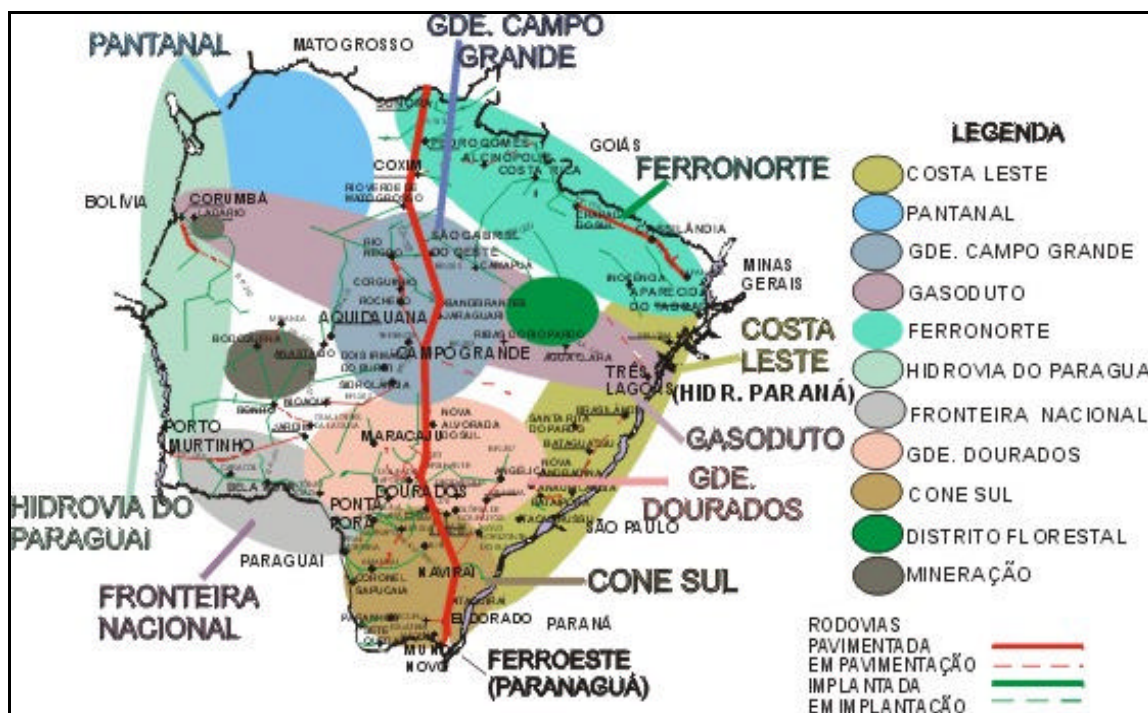
Essa região tem sido objeto de vários investimentos público e privado no provimento da malha de transporte hidroviário e rodoviário, favorecendo um maior estreitamento de suas relações com o Estado de São Paulo e o Centro-Sul do país, principalmente com a presença de malha rodoviária duplicada do lado de São Paulo (PRDS, 2002).

Dentro do plano de desenvolvimento de transportes do Estado, essa região é denominada “Costa Leste”, tendo como principal eixo de integração o rio Paraná, o que deve explicar o nome atribuído à região turística.

Diante do potencial de energia elétrica e de uma posição geo-econômica estratégica em relação a São Paulo, tem ocorrido um esforço por parte desses Municípios com superfícies alagadas pelas barragens, que recebem *royalties* da CESP pelo o funcionamento das usinas, para a diversificação das atividades econômicas, de modo a atribuir à região um perfil também industrial.

Como resultado desses esforços, já despontam algumas atividades nesse sentido, como a indústria cerâmica-oleira, a têxtil, derivados de leite, frigorífica, produtos e sub-produtos da silvicultura. Entretanto, essas novas atividades não foram suficientes para alterar o perfil da pecuária de gado bovino de corte, tradicionalmente construída nesse território.

MAPA 04 – EIXO DE INTEGRAÇÃO COSTA LESTE



Fonte: SEPLANCT/ MS, 2002

O número de estabelecimentos industriais cresceu 15% 1996 e 2000, sob o incentivo do Estado e Municípios, o que significa que o dinamismo industrial faz parte de uma “visão de futuro” dessa região, que por seu turno, se ainda esforça para trazer mais empreendimentos industriais de grande porte (PRDS, 2002). Esse dinamismo vem favorecendo especialmente a cidade de Três Lagoas.

Entretanto, a pesquisa pôde comprovar um relativo dinamismo do setor de hospedagem desses Municípios, diante da presença de alguns desses grandes empreendimentos e do corpo técnico-operacional das usinas, favorecendo o aumento e melhoria do equipamento de hotéis e restaurantes, portanto, favorecendo um “turismo de negócios”.

Esse aquecimento da economia tem trazido maiores vantagens para os municípios de Bataguassu e Três Lagoas, que já apresentam uma infra-estrutura mais desenvolvida de hotelaria e restaurante, possivelmente pelo fato de se localizarem junto às duas principais entradas rodoviárias do Estado, para quem vem do Estado de São Paulo (Mapa 05).

MAPA 05 – VIAS RODOVIÁRIAS DE LIGAÇÃO NA COSTA LESTE



Fonte: MT/DNIT, 2004

A disponibilidade dos recursos hídricos, constituídos pelas áreas alagadas ao longo dos cursos dos rios, passou a significar para os gestores dos Municípios envolvidos, depois das oficinas de sensibilização, um novo potencial para o desenvolvimento local, no sentido de implementar a atividade de hospedagem aos técnicos e empresários já existente.

2.2.3 Ambiente social

A pecuária de corte de baixa competitividade e sob endividamento crescente, por um lado, e a insuficiência da economia industrial, de outro lado, resulta em uma economia regional com baixa oferta de empregos, principalmente para mão-de-obra pouco especializada para as indústrias ali instaladas, com índice de analfabetismo ainda presente no campo (PRDS, 2002). Desse modo, a sociedade local convive com o êxodo

rural, ao lado de problemas de ociosidade e emigração da juventude, delinquência infantil com consumo de drogas e incidência de furtos (IDEM, 2002).

A exclusão social de um significativo segmento vindo do campo que vive nas periferias da cidade, ocorre por falta de capacidade aquisitiva, déficit de moradias, insuficiência de equipamentos de infra-estrutura física e social, doenças por precariedade na oferta dos serviços de saneamento básico e por não serem capacitados para ocupar funções urbanas relacionadas com a indústria e os serviços de hospedagem em desenvolvimento.

De acordo com Pochmann & Amorim (2003), o índice de desenvolvimento humano em Mato Grosso do Sul encontra-se, em sua maior parte, entre 0.0 a 0.4 e 0.4 a 0.5, o que se aplica a quase toda extensão da Região excedendo os municípios de Brasilândia e Três Lagoas que se encontram num nível entre 0.5 a 0.6⁵, como se pode notar no quadro 03 que mostra o índice de exclusão social dos municípios da Região Turística da Costa Leste do MS.

QUADRO 03 – ÍNDICE DE EXCLUSÃO SOCIAL DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE DO MS

| Situações | Anaurilândia | Bataguassu | Batayporã | Brasilândia | S. Rita do Pardo | Três Lagoas |
|---------------------------|--------------|------------|-----------|-------------|------------------|-------------|
| Índice de Pobreza | 0.626 | 0.627 | 0.493 | 0.706 | 0.623 | 0.684 |
| Índice de Juventude | 0.619 | 0.628 | 0.629 | 0.626 | 0.609 | 0.691 |
| Índice de Alfabetização | 0.774 | 0.811 | 0.780 | 0.813 | 0.765 | 0.855 |
| Índice de Escolaridade | 0.375 | 0.446 | 0.389 | 0.439 | 0.378 | 0.584 |
| Índice de Emprego Formal | 0.153 | 0.174 | 0.091 | 0.222 | 0.166 | 0.162 |
| Índice de Violência | 0.945 | 0.923 | 0.966 | 0.964 | 0.944 | 0.951 |
| Índice de Desigualdade | 0.070 | 0.087 | 0.051 | 0.075 | 0.062 | 0.164 |
| Índice de Exclusão Social | 0.478 | 0.493 | 0.448 | 0.517 | 0.476 | 0.522 |
| Posição no | 2020º | 1695º | 2564º | 1211º | 2055º | 722º |

⁵ Quanto maior o índice, melhor a situação social. O índice tem intervalos de 0.0 a 0.4, 0.4 a 0.5, 0.5 a 0.6, 0.6 a 1.0.

Fonte: Pochmann & Amorim. Atlas da Exclusão Social no Brasil, 2003, adaptado por Merigue 2004.

Os últimos descendentes indígenas existentes na região, os ofaié-xavante, retirados de suas terras, às margens do rio Verde, foram novamente assentados pela CESP, em 1997, a cerca de 10 km do núcleo urbano de Brasilândia, vivendo precariamente de trabalhos eventuais em fazendas vizinhas (PRDS, 2002).

2.4 A ATIVIDADE TURÍSTICA NA REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE DO MS

A pesquisa permitiu detectar pequenas aglomerações de agentes econômicos da infra-estrutura turística hoteleira e de alimentação, com foco específico em atividades relacionadas ao Turismo na Região Turística da Costa Leste, no segmento de hospedagem e alimentação, somente em Três Lagoas e Bataguassu, cidades que usufruem da posição de porta de entrada rodoviária para o Estado e nas quais se alojaram não só os técnicos das usinas, como algumas das indústrias da região. Essa condição tem contribuído para uma maior concentração de nessas duas localidades. Já para os outros quatro Municípios da Região Turística da Costa Leste do Mato Grosso do Sul, o Turismo apresenta-se muito mais como um desafio, um setor a ser desenvolvido, com a existência de alguns empreendimentos pulverizados.

2.3.1 Agentes de desenvolvimento da região turística

O desenvolvimento local, resulta na ação articulada do conjunto de agentes sociais, culturais, políticos e econômicos, públicos e privados, para a construção de um projeto estratégico e depende principalmente da capacidade de organização destes agentes para a gestão de seus próprios recursos e de enfrentar ameaças externas. (MARTÍN, 2000).

Na Região Turística da Costa Leste a ação articulada foi iniciada e ocorre ainda apenas entre agentes municipais, com o apoio do SEBRAE-MS, portanto, como uma forma de cooperação intermunicipal. Ela não partiu dos empreendedores dessas pequenas aglomerações do setor turístico já existentes, mas sim dos governos Municipais, ligados

pela UNIPAR, um sistema de coordenação já existente entre os Municípios envolvidos no alagamento do rio Paraguai, utilizado para negociações com a CESP.

A UNIPAR como instrumento de negociação representa, de certa forma, um elo de identidade entre os Municípios, pela condição semelhante vivida por eles, dada pelo alagamento e presença da usina, com quem negociam. Por outro lado, já apresentam uma história coletiva comum de negociação junto à CESP e podem destinar a remuneração recebida daquele órgão de provimento de energia elétrica, como recurso financeiro no desenvolvimento do turismo regional. Também apresentam uma experiência coletiva para negociar com órgãos governamentais em assuntos de mesmo interesse.

Entretanto, a iniciativa exigiu a criação de um órgão específico dentro da UNIPAR, a Câmara Técnica de Turismo, com um responsável, para operar neste novo interesse focado pelos Municípios partícipes. A iniciativa nasceu de uma cooperação intermunicipal, cujos elos seriam tecidos pela construção de roteiros turísticos em comum. Nasceu como uma proposta de viabilização de negócios, com base no entretenimento, turismo, cultura ou qualquer outra atividade que envolva lazer e conhecimento, apostando-se nas potencialidades regionais e na cooperação entre atores dos Municípios que compartilham o mesmo ambiente dos lagos e do ambiente sócio-cultural da Costa Leste do Estado. Nesse caso, a identidade regional e a vocação dos Municípios passaram a ser valorizadas por iniciativas públicas, mas que buscam a aliança de outras instituições públicas e privadas, locais e externas, para estarem juntas em uma política de ações integradas no desenvolvimento do setor turístico.

Não seria a primeira iniciativa brasileira nesse sentido. Pode-se citar o caso dos 37 Municípios do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo que criaram o Conselho Pró-Turismo do Cone Leste Paulista, para propor em conjunto, 06 roteiros turísticos diferentes, com vistas à ampliação de empregos e a sustentabilidade do ambiente natural e cultural da região. Criou-se, por exemplo, o roteiro das praias, rota do ouro, da arquitetura colonial, dos barões do café, do turismo de inverno nas serras, do circuito tecnológico de São José dos Campos. Existem outras iniciativas de cooperação intermunicipal no país e mesmo fora dele, a exemplo de Portugal, como princípio de constituição das regiões turísticas.

Partindo-se desse nível de iniciativa e escala territorial, para a constituição de negócios dinâmicos e competitivos no setor que se pretende desenvolver, é importante

conhecer em que medida as condições do ambiente local e regional , podem ser favoráveis a essas ações, como também a participação e interação dos empreendedores envolvidos no setor e de outras instituições públicas e privados podem ampliar e tornar mais diversificado o tecido de cooperações, de modo a fortalecer as ações e o poder de decisão do lugar.

2.3.2 Governança e territorialidade do setor turístico em desenvolvimento

O arranjo econômico local é considerado organizado, quando apresenta um instrumento de “governança”, que significa a presença de um modo de coordenação entre os agentes e atividades capazes disseminar e usar os conhecimentos existentes ou incorporados de fora, assim como as inovações no setor.

No caso da Região Turística da Costa Leste, o instrumento de governança existia antes da proposição dessa iniciativa e foi aperfeiçoado para sofrer ampliações nesse sentido.

A gestão dos trabalhos de formação da Região Turística cabe à Câmara Técnica de Turismo criada dentro da UNIPAR, composta pelos agentes municipais de turismo, ou seja, pelos representantes de turismo dos Municípios envolvidos. A presidência da Câmara Técnica ficou a cargo do agente de turismo do município de Três Lagoas, no qual o prefeito é o presidente da UNIPAR.

Essa organização territorial recebe o apoio do SEBRAE/ MS, organização que de fato, fomentou essa iniciativa na região. Mais duas instituições locais aderiram `como instituições de suporte às ações da Câmara Técnica : (1) a AEMS e (2) a empresa particular “MICROLINS Informática”. Esta última informou participar da Câmara Técnica com possibilidade de estar contribuindo na capacitação profissional em informática dos interessados em atuar no setor do turismo.

O passo seguinte previsto nessa iniciativa, é o da criação dos Conselhos de Turismo dentro de cada Município, sob a coordenação da Câmara Técnica de Turismo da região. O papel dos conselhos municipais seria o de congregar as várias representações locais envolvidas com o desenvolvimento do setor, para discutir as questões e as potencialidades locais e propor ações, que possam ser incluídas nos roteiros integrados.

Pode-se observar, que essa organização encontra-se ainda, em estágio embrionário, mas com um tipo de organização que pretende facilitar e agilizar a tomada de

decisões, ainda em nível dos gestores Municipais. Portanto, ela é considerada aqui como uma forma de “governança”, na medida em apresenta um formato institucional que reúne as condições para a institucionalização de práticas de gestão descentralizadas, fundadas na cooperação público/ privado, capaz de assegurar o acesso da população à produção de políticas com respostas concretas para o setor que se pretende desenvolver.

Entretanto, ainda que a organização exista para gerar capital social, é cedo para se ter os indícios necessários, de modo a se constatar se, na possível ausência de capital social local e/ou regional, possam vigorar relações clientelistas ou que se utilizem dos bens públicos como moeda de troca para auferir benefícios privados, como apregoam alguns estudiosos do assunto.

O que se pode constatar no momento é a existência de uma estrutura que favorece a horizontalização entre os poderes Municipais envolvidos, podendo ser minimizadora de algumas tendências a excessivos graus de autonomia no exercício do poder.

É preciso lembrar que a eficácia política dessa estrutura de governança vai depender ainda da densidade e qualidade de representações do setor e de outras instituições de apoio que forem aderir a tal organização, sem que ela ganhe qualquer forma de verticalidade. Vai depender também da expressividade das lideranças que representarão futuros interesse nessa estrutura de mediação, como do capital social acumulado e exercitado dentro do setor.

Essas condições devem ser facilitadoras de compartilhamento de visões e devem possibilitar um ambiente de aprendizagem interativa, baseada no compartilhamento de informações transparentes, como também na acolhida de novos adeptos, que possibilitem a aglomeração, diversificação dos segmentos turísticos competitivos, com inovações constantes. Nesse sentido, tendo em vista a base teórica apontada no início do trabalho, acredita-se que seja possível que essa governança possa ser eficaz no desenvolvimento do setor turístico, promovendo maior aglomeração das empresas e externalidades positivas.

A forma como se apresenta à iniciativa, no momento, não define exatamente uma condição de territorialidade do setor turístico na Costa Leste, mas da conformação de um território institucional *a priori*, através de uma ação coletiva dos poderes públicos municipais, para que essa territorialidade aconteça.

Esse processo se manifesta nos padrões desenvolvimentistas tradicionais do país, no qual a mudança é deflagrada por controle, programação e incentivo do governo, estendendo-se ao tecido econômico do setor que se pretende emular (RANGEL, 1981). Não parte das bases, portanto não é endógeno, mas ocorre a estimulação das bases sociais para que elas se organizem e se dinamizem. Aqui a combinação de forças externas e internas para serem controladas no lugar ocorre de cima para baixo, ainda que em nível regional e local.

A territorialidade é entendida por Soja (1992, apud. LE BOURLEGAT, 2000) como a manifestação material e simbólica do comportamento humano de quem usa efetivamente o território. Para esse autor, o processo assume as características exclusivas de quem ocupa e define o território. Para se compreender a construção do território do setor turístico da região, a análise não deve contemplar apenas a relação homem e meio, mas como as relações sociais tecidas no contexto sócio-histórico e espaço-temporal local mediatizam essa construção (RAFFESTIN, 1980, apud SANTOS, 1996). No caso da Região da Costa Leste, tudo indica que o comportamento adotado pelos atores do setor turístico dessa região, diante da iniciativa dos poderes locais, reflete as características de uma ordem local historicamente construída.

2.3.3 Características dos “atores” do segmento turístico da região

Os principais atores do segmento turístico existente na região da Costa Leste são os empresários da hospedagem e alimentação, que nesse processo deflagrado, ainda não se encontram sensibilizados e envolvidos a ponto de estarem ao lado dos gestores de turismo do território, intermediando ações, criando mecanismos de trabalho, ou seja, se envolvendo de forma efetiva e solidária nesse processo, com representação definida dentro da Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste. Daí o fato de serem chamados aqui apenas de “atores” do segmento turístico e não de agentes da iniciativa deflagrada para a cooperação intermunicipal. Ao que tudo indica, segundo entrevista realizada ao representante dessa organização, os mesmos serão sensibilizados para participarem do processo, sob uma regulação já estabelecida *a priori*.

A pesquisa aplicada a esses empreendedores, eleitos pela Câmara Técnica e SEBRAE/ MS, para integrar os roteiros turísticos da região, demonstrou que, de fato, o objetivo principal desses empreendimentos é a hospedagem contemplando 40% e

alimentação com 60% perfazendo um total de 100% dos empreendimentos entrevistados (Tabela 01).

Mesmo as atividades de entretenimento e lazer, passeios e agenciamento, quando aparecem, são proporcionadas como diversificação da oferta por esses mesmos empreendimentos.

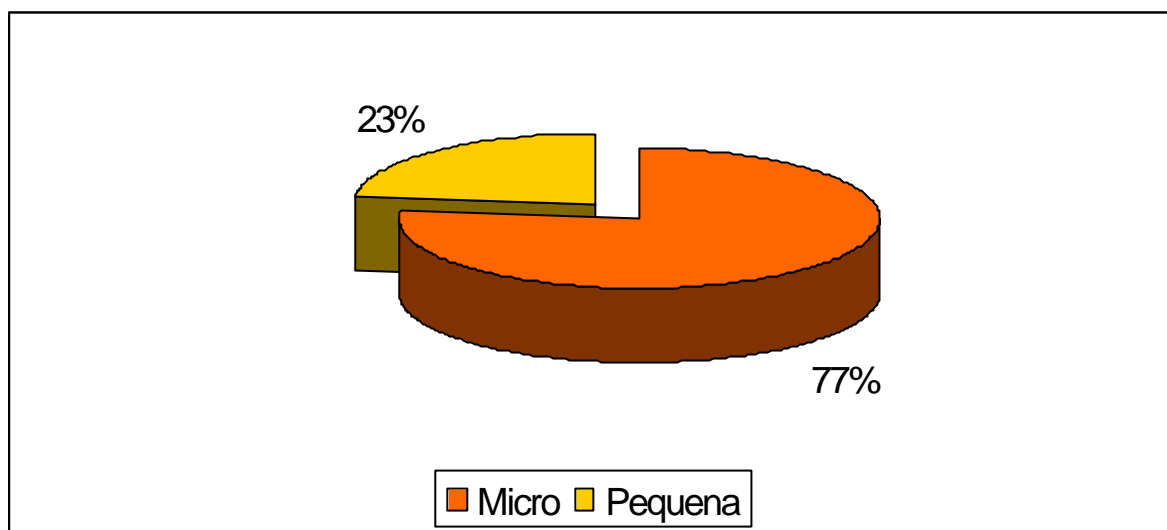
Observou-se no entanto, que o número de empreendimentos que fazem parte da infra-estrutura turística da Região da Costa Leste encontra-se em crescimento e inexistem empresas de transporte voltadas para o atendimento de turista (Tabela 01).

TABELA 01 – ATIVIDADE (S) DESENVOLVIDA (S) PELOS EMPREENDIMENTOS DA RTCL/MS

| ATIVIDADES | QUANTIDADE (%) |
|------------------------|-----------------------|
| Hospedagem | 40% |
| Lazer e Entretenimento | 23% |
| Alimentação | 60% |
| Passeios | 7% |
| Agenciamento | 2% |
| Transporte | 0,0 |

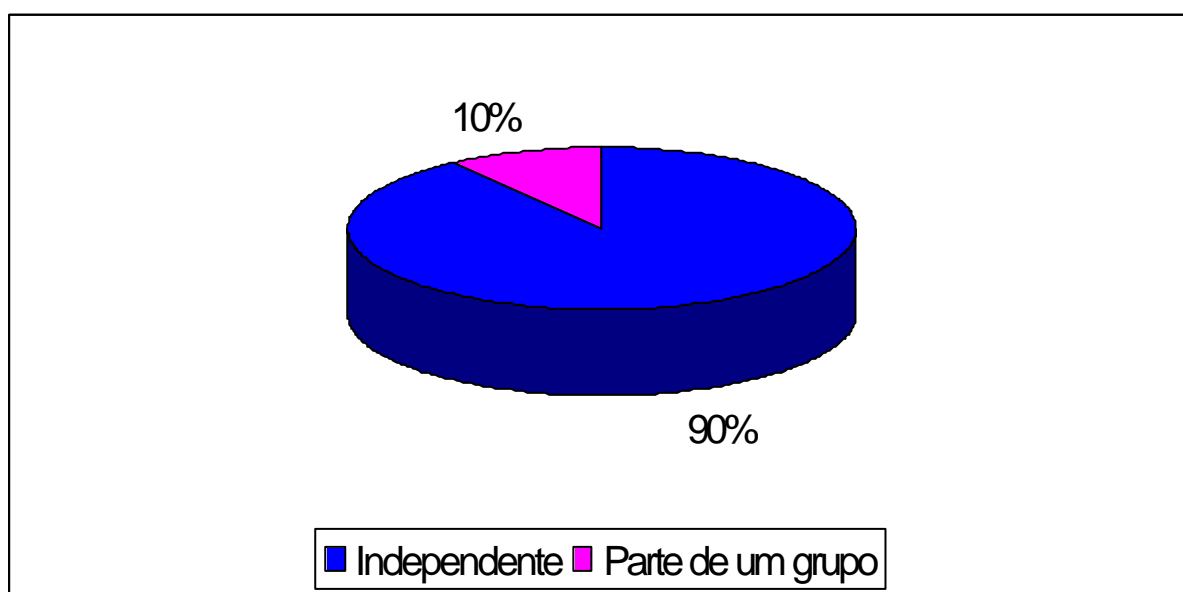
Os empresários da Região Turística da Costa Leste do MS (RTCL/MS), em sua grande maioria, detém micro empresas, do ponto de vista do pessoal ocupado, ou seja, até 19 empregados (classificação do SEBRAE). Pouco menos de ¼ possuem empreendimentos com mais de 20 empregados, incluídos na categoria de pequenas empresas (Gráfico 01).

GRÁFICO 01 – CLASSIFICAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS DA RTCL/MS



A maior parte (90%) das empresas da RTCL/MS, nasceram no lugar, com capital local, funcionando de forma independente, sem pertencer ou estar vinculada a nenhuma rede empresarial (Gráfico 02).

GRÁFICO 02 – NATUREZA DO EMPREENDIMENTO



Por outro lado, empresários do setor surgiram de diversos setores e profissões, tais como comerciantes, agricultores e pecuaristas, profissionais liberais (advogados),

funcionários públicos (professores, fiscais de renda), em serviços (garçom, comissário de bordo) e trabalhos rurais (trabalhadores rurais, pescadores, piscicultores).

Os dados da pesquisa levam à constatação, portanto, de que existe uma potencialidade endógena empreendedora, ainda que sem experiência anterior na atividade. No entanto, esse empreendedorismo interno, revela um forte nível de enraizamento local e regional das empresas relacionadas ao turismo, podendo significar maior comprometimento dos empresários com os destinos do lugar, assim como maior autonomia nas decisões dos destinos do território em construção.

Essa condição pode ser ampliada se surgirem situações futuras para aumentar o nível de interação e grau de confiança entre esses atores, com maior nível de participação dos mesmos no processo deflagrado pela UNIPAR, no sentido do melhor uso dos recursos internos e potencialização das vocações turísticas da região, agregando valor aos produtos turísticos gerados para compor os roteiros integrados.

Esse pequeno e recém aglomerado número de empreendimentos do setor de hospedagem e alimentação, não teve o tempo necessário para que as pessoas envolvidas pudessem construir um tecido de relações e de conhecimento, com enraizamento territorial, que fosse capaz de gerar uma economia de entorno. Fazem parte de associações de classe de natureza mais corporativista que de dinamização econômica, a exemplo da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH) e Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento (ABRASEL).

De acordo com a pesquisa, as únicas formas de relacionamento que esses empresários percebem como do tipo cooperativo, origina-se da relação de vizinhança, quando por condição de sobrecarga de seu hotel, indica-se o endereço do hotel vizinho para o cliente.

O conhecimento tácito sobre a profissão também é insuficiente para trazer qualquer tipo de contribuição ao desenvolvimento do setor, não só pelo curto tempo de existência dos empreendimentos no lugar, como também pelo fato dos empresários não terem surgido do setor hoteleiro ou turístico.

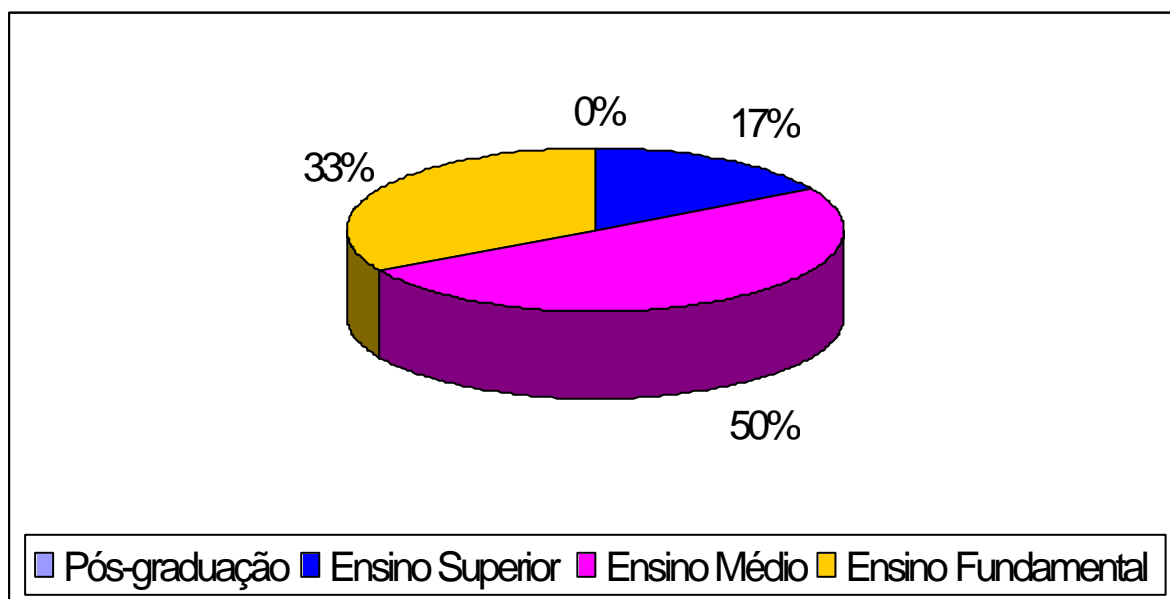
Muitos desses empresários deixaram suas atividades tradicionais para “tentar” diversificar sua renda com o turismo local que, até o momento vem suprindo suas necessidades não com turistas motivados pelas belezas naturais e culturais da região, mais sim por negócios e pescadores.

Entretanto, a maior parte dos empresários apresentam nível de escolaridade de nível médio e superior (Gráfico 03), o que facilita a incorporação do conhecimento externa, vinda através de informações codificadas.

Nesse caso, a incorporação não precisa se basear apenas na imitação daquilo que podem conhecer concretamente, como também podem através da abstração do conhecimento presente em manuais técnicos e científicos.

O processo inovativo no setor, para torná-los mais competitivos sem o conhecimento tácito sobre turismo, necessita do amparo das parcerias com órgãos técnicos e científicos especializados no assunto, uma forma de relacionamento ainda pouco desenvolvida nessa iniciativa, até o presente momento. Entretanto, há potencialidades locais nesse sentido.

GRÁFICO 03 – ESCOLARIDADE DOS PROPRIETÁRIOS DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS DA RTCL/MS



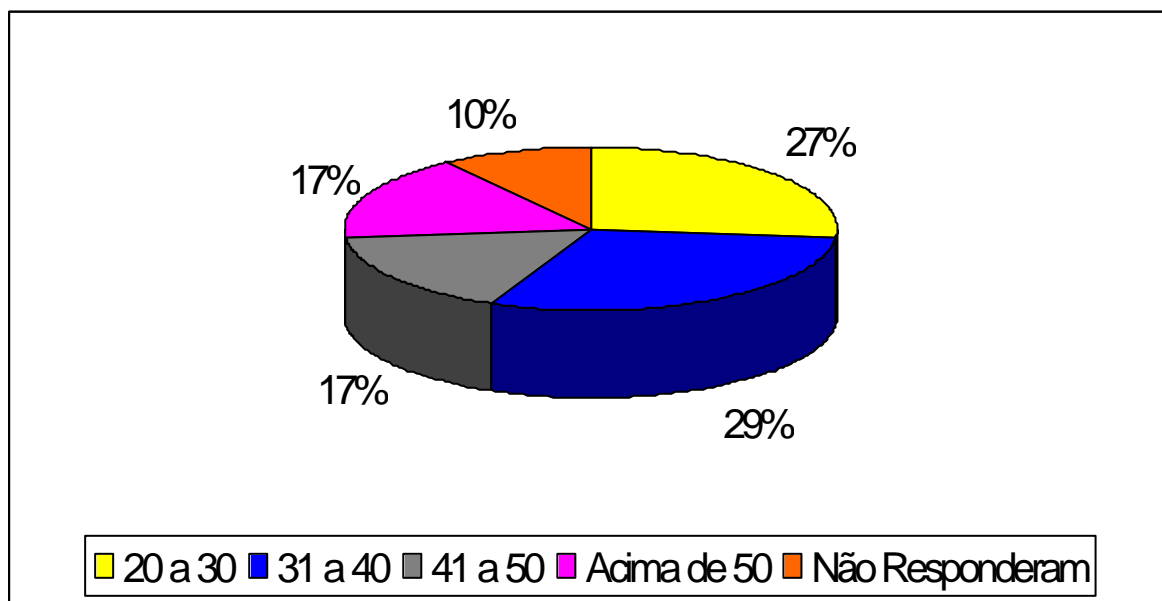
Além do curso superior de Turismo da AEMS em Três Lagoas, parceiro da Câmara Técnica, existe nessa cidade, um campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com cursos de graduação tradicionais e bem estruturados de Geografia, História, Ciências Biológicas, Letras, Administração, entre outros, além de cursos de pós graduação *latu sensu* em algumas dessas áreas e mestrado em Letras.

Congregam um número significativo de especialistas, mestres e doutores, que poderiam ser incorporados ao processo. Existem vários outros cursos de Turismo mais antigos dentro do Estado de Mato Grosso do Sul, que se envolveram com processos de planejamento e desenvolvimento do setor dentro do Estado, portanto que acumulam experiências internas nesse sentido e que poderão ser parceiras nessa iniciativa.

Entretanto, se os empresários não acumularam experiências na prática do turismo como negócio, conhecem a realidade do lugar, sendo capazes de decodificar as informações e os significados do território e do comportamento humano, para definir vocações, fixar imagens do lugar e construir temas adequados na construção de roteiros.

A faixa etária predominante entre os empresários do setor é de adultos (Gráfico 04), que podem trazer consigo a bagagem cultural do lugar e um nível de relacionamento de vizinhança, que pode ser capitalizado para o encaminhamento da iniciativa do desenvolvimento do setor.

GRÁFICO 04 – IDADE DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR TURÍSTICO

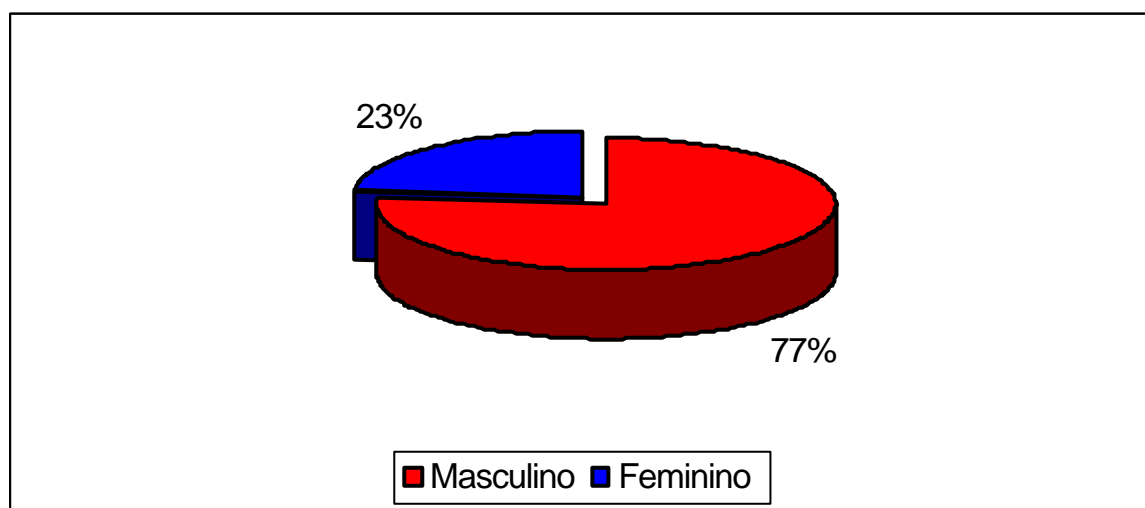


O enraizamento na cultura e sociedade do lugar pode se transformar em vantagem competitiva e vai depender da capacidade criativa e de compartilhamento das idéias e iniciativas, mas também de incorporar o conhecimento já existente e codificado, como também as experiências exitosas externas.

A participação feminina no conjunto das empresas constituídas não é desprezível, uma vez que significa quase um quarto do total (Gráfico 05). Essa

diversificação pode ser vista como positiva, ao se considerar os resultados sinérgicos da interação entre as potencialidades inerentes a cada sexo nesse tipo de iniciativa. Pesquisas recentes realizadas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2001)⁶ sobre o "Perfil das Mulheres Responsáveis pelos Domicílios no Brasil", revelaram que as mesmas vêm, de fato, ampliando seu espaço no mercado empresarial da economia nacional. Acredita-se, segundo essas pesquisas, que a mulher leve para o ambiente de trabalho, práticas de responsabilidade, assiduidade, solidariedade, carinho, perseverança e respeito, adquiridas durante os anos em que somente tinha a função de dona-de-casa, o que para o desenvolvimento da atividade turística, se configura como parte dos princípios para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços.

GRÁFICO 05 – SEXO DOS PROPRIETÁRIOS DE EMPREENDIMENTO TURÍSTICO DA RTCL/MS

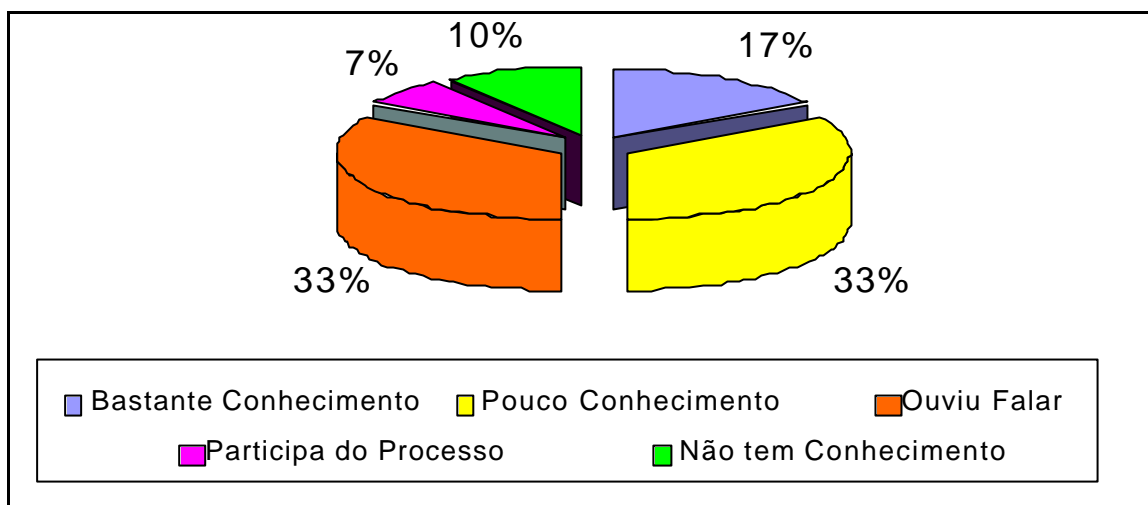


2.3.4 Nível de envolvimento dos atores na iniciativa dos poderes municipais

A pesquisa permitiu demonstrar que ainda há necessidade de maior sensibilização dos empresários do setor para essa iniciativa dos poderes municipais em relação à criação da RTCL/MS (Gráfico 06). Nota-se no gráfico 06 que em cem por cento das empresas entrevistadas somente 24% participam do processo ou têm significativo conhecimento sobre o processo de formação da Região Turística, enquanto 76% encontram-se com pouco, nenhum somente ouviu falar do projeto.

⁶ Disponível no site: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u42986.shl> acesso dia 09/07/2004 às 17hs.

GRÁFICO 06 – CONHECIMENTO DA RTCL/MS PELOS EMPRESÁRIOS

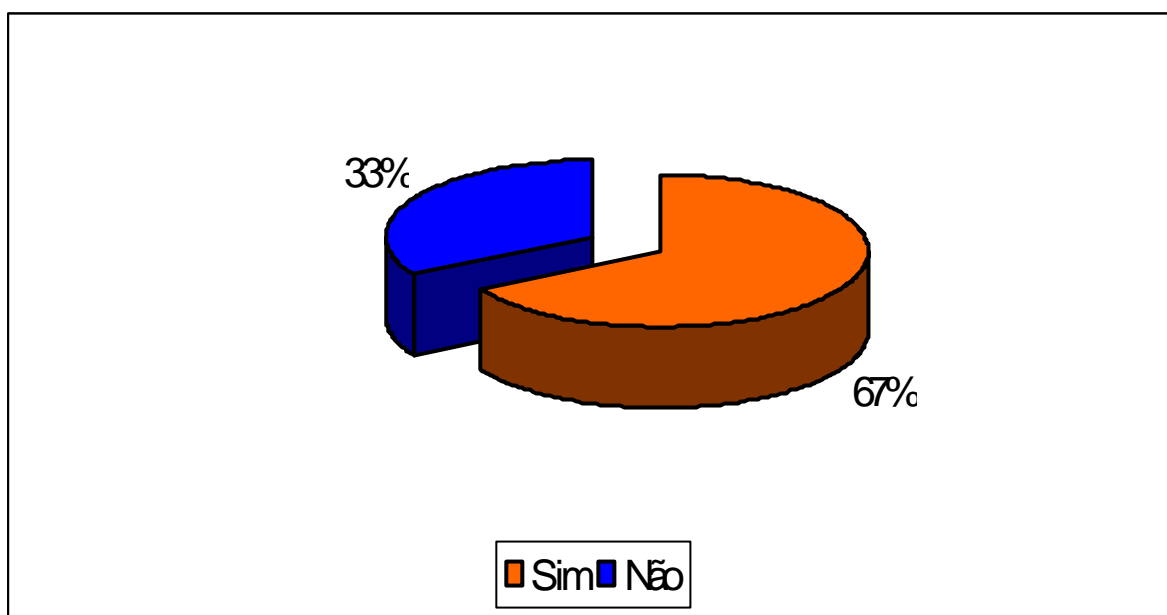


E conforme já foi apresentado, através de Ávila et alii (2001), o envolvimento efetivo e solidário dos atores locais no desenvolvimento do projeto é que poderão oferecer, com maior garantia, o estado de ânimo e cooperação para o seu sucesso no enfrentamento dos problemas existentes, desde que os resultados esperados venham de encontro à satisfação das necessidades e aspirações desses empresários.

Entretanto, foi possível observar, em parte dos entrevistados, uma percepção das mudanças ocorridas no turismo local, como mostra o gráfico 07. Trata-se de um elemento interessante para reflexão e que revela otimismo dos empresários em relação ao setor, essa percepção que apresentam em relação às mudanças ocorridas na atividade turística. Pelo menos 67% perceberam mudanças nos últimos tempos (Gráfico 07).

Os indícios apresentados pelos entrevistados como elementos de mudanças no setor, dizem respeito ao que percebem no exercício cotidiano de suas atividades, como o aumento do número de turistas e a conseqüente maior demanda pelos serviços, por parte dos negociantes e técnicos que afluem para a região.

GRÁFICO 07 – PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS PELOS EMPRESÁRIOS DO SETOR



Entretanto, muitos declararam ter notado um ambiente de maior discussão sobre o turismo e a maior oferta de cursos de capacitação e de investimentos no setor, o que demonstra que esses atores vêm sendo, de certa forma afetada pelas ações políticas da Câmara Técnica do Turismo.

Essas afirmações animadoras sobre o novo cenário do turismo na região, podem ser corroboradas pelo interesse de uma rede internacional de hotéis do Grupo Meliá, que recentemente integrou seu pool de empreendimentos, adquirindo o Hotel OT em Três Lagoas, classificando-o na categoria *Sol Inn*, são hotéis destinados a viagens de lazer e turismo em padrões econômicos, com instalações áreas para realização de eventos e reuniões.

Pelo menos um terço dos empresários declararam participar de programas empreendidos pelo SEBRAE e governo local (Gráfico 08), embora ainda se dividam em relação ao nível de satisfação que apresentam sobre o resultado desses programas. Não parecem indicar que houve participação efetiva desses atores em tais programas de iniciativa pública.

Por outro lado, demonstraram maior satisfação com os resultados dos programas de iniciativa do SEBRAE do que com aqueles do Estado e União (Gráfico 09). Por outro lado, vários donos de empreendimentos se recusaram a responder o questionário, alegando estarem cansados de responder pesquisas e não verem mudanças concretas na atividade do setor turístico no qual se insere.

GRÁFICO 08 – PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO LOCAL

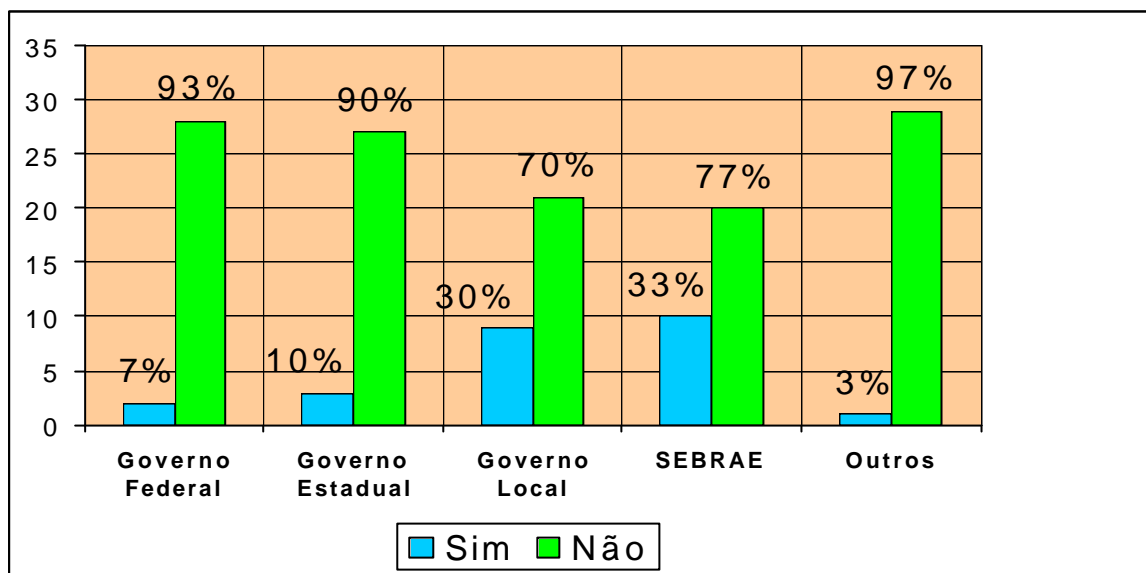
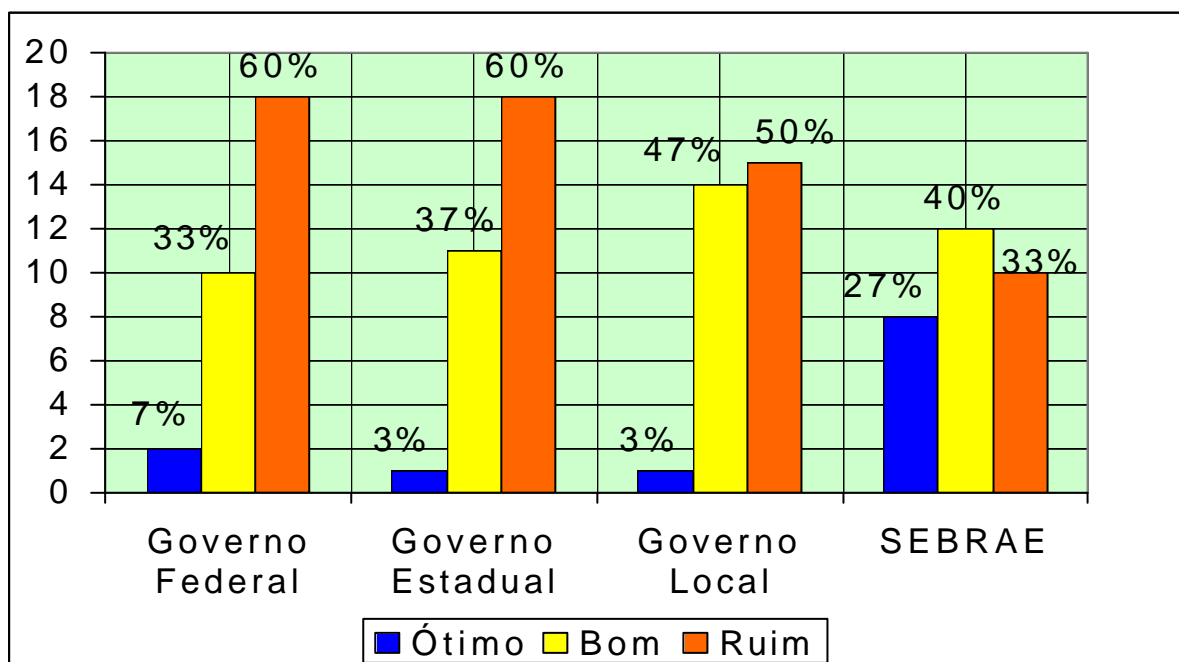


GRÁFICO 09 – AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO QUE VÊM ACONTECENDO NA REGIÃO



O Conselho Municipal de Turismo deve exercer um papel significativo se, de fato, conseguir reunir as representações mais expressivas e participativas do lugar, tanto as relacionadas diretamente como as de relação indireta com o setor, porque esse organismo vai poder trabalhar com a escala do lugar, considerada a ideal para se apreender os

anseios, problemas e expectativas vividas pelos empresários e população envolvida com o setor (MARTINS, 2002).

Para Ávila (2001), o desenvolvimento local emerge como uma forma específica e adaptada dos atores locais, com base em relações cooperativas, utilizando-se das capacidades, competências e habilidades, para agir interna e externamente, diante de necessidades comuns. Nesse sentido, quanto mais endógenas forem essas capacidades, competências e habilidades dos atores locais para incorporar as inovações, transformando-as em melhorias para todas as dimensões da vida, tanto mais exitoso será o resultado.

2.3.6 Problemas e iniciativas endógenas dos atores do setor turístico

Além do nível de envolvimento, buscou-se verificar os principais problemas identificados pelos atores do segmento turístico já organizado, assim como quais têm sido as iniciativas já empreendidas por eles, mesmo que individualmente, sem a presença e a sensibilização dos membros da Câmara Técnica e da criação dos Conselhos Municipais de Turismo. Desse modo, pôde-se observar a capacidade empreendedora e de visão desses atores em relação ao mercado no qual pretendem se inserir e competir, como também conhecer o nível de cooperação já existente entre esses atores, nessas iniciativas de inovação.

Dentre as questões vivenciadas dentro do setor, apresentadas aos empresários, as consideradas de maior relevância foram àquelas relacionadas com a falta de preparo da força de trabalho existente na região para exercer as funções relacionadas à hotelaria e restaurantes (contratação de empregados), implicando na qualidade dos serviços prestados, e a falta de capital de giro (Tabela 02).

TABELA 02 – PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS TRABALHOS NO PERÍODO DE 2002 A 2003

| DIFICULDADES | QUANTIDADE (%) |
|-------------------------|-----------------------|
| Contratar Empregados | 67% |
| Qualidade de Serviços | 50% |
| Publicidade para Vendas | 27% |
| Falta de Capital (Giro) | 43% |

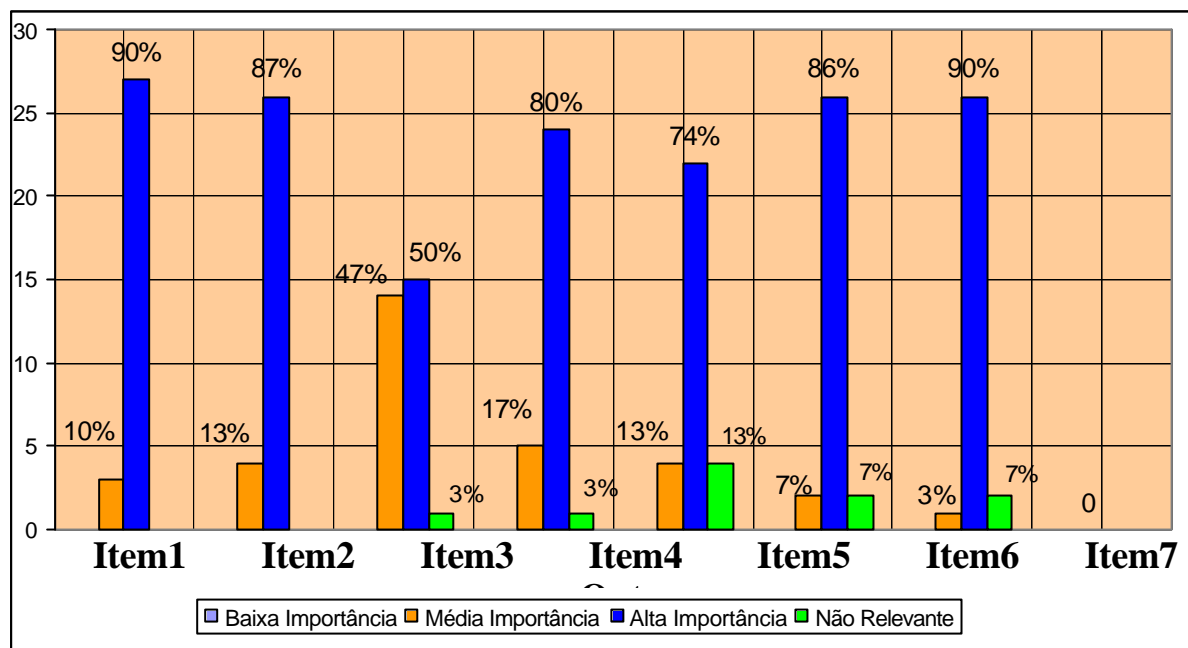
| | |
|---|-----|
| Pagamento de Juros de Empréstimos | 07% |
| Não Teve Dificuldade | 10% |
| Outros: Concorrência, Acesso, Centralização, Falta de apoio do poder publico, falta de Capital Próprio. | 23% |

O acesso ao capital de giro foi a segunda maior dificuldade encontrada entre os empresários do setor, seguida da dificuldade de publicidade e pagamento dos juros sobre empréstimos já realizados.

A literatura existente já afirma sobre a dificuldade em se obter o envolvimento de atores locais, para que se tornem protagonistas das ações de desenvolvimento. De fato, enfrenta-se realidades locais nas quais persistem ausências do exercício de cidadania, em função do contexto social em que os atores se inserem , lembrando-se que a participação é resultante de um processo de construção sócio-cultural. Para Martins (2002), participar não é apenas estar presente, mas é promover e depositar na iniciativa a própria condição de vitalidade.

Interessante verificar o valor que praticamente todos os empresários atribuem a quase todos os itens apresentados como elementos de competitividade do setor na região, uma constatação de consciência em relação ao negócio empreendido, mas também um possível indicador de fortes carências nesse sentido (Gráfico 10).

GRÁFICO 10 – FATORES DETERMINANTES PARA MANTER A CAPACIDADE COMPETITIVA NO MERCADO TURÍSTICO LOCAL

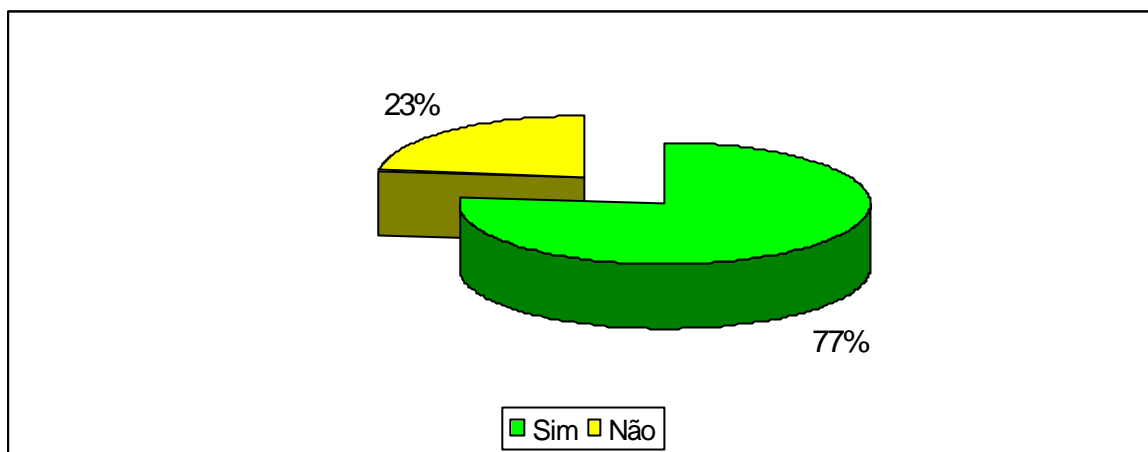


BOX 1 – LEGENDA DE ITENS DO GRÁFICO 09

Item 1: Qualidade na prestação de serviços
Item 2: Mão-de-obra qualificada;
Item 3: Custo da mão-de-obra;
Item 4: Novos produtos ou atrativos;
Item 5: Marketing e publicidade do turismo local;
Item 6: Qualidade das instalações e equipamentos;
Item 7: Conhecimento da demanda.

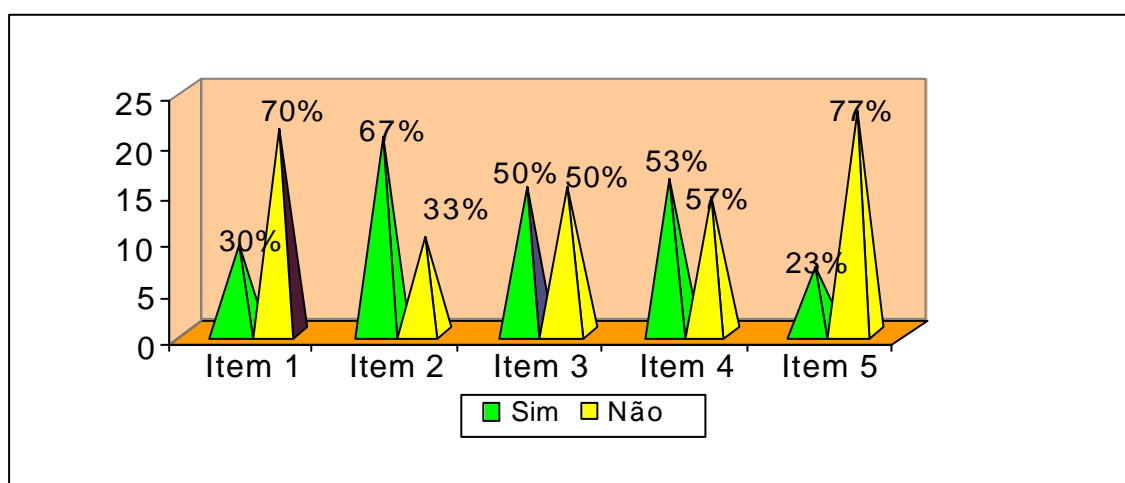
O problema relacionado com o despreparo da população local disponível para o trabalho, em relação ao segmento turístico mais dinâmico na região, explica o alto índice de empreendedores que vem se proporcionando o treinamento e capacitação profissional (Gráfico 14).

GRÁFICO 14: TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL



Por outro lado, ainda que a aglomeração existente de hotéis e restaurantes nesses Municípios não seja suficiente para atribuir uma especialização territorial do setor, as iniciativas locais denotam um relativo dinamismo no que toca às inovações do segmento hoteleiro e de alimentação, especialmente, no que toca à alteração da estrutura organizacional (67%) e à introdução de práticas de marketing e comunicação, modificações essas que poderiam ser atribuídas ao aumento do fluxo e tipo de clientela que atendem. Com efeito, os dados apresentados na Tabela 03 são indicadores da necessidade dos empreendimentos em se adaptar aos novos patamares de exigência dos clientes e de que os serviços oferecidos vêm recebendo uma maior atenção por parte dos empresários, visando a melhor satisfação dos serviços prestados ao consumidor alvo (Gráfico 11).

GRÁFICO 11 - INOVAÇÕES JÁ IMPLANTADAS PELOS EMPRESÁRIOS DO SETOR



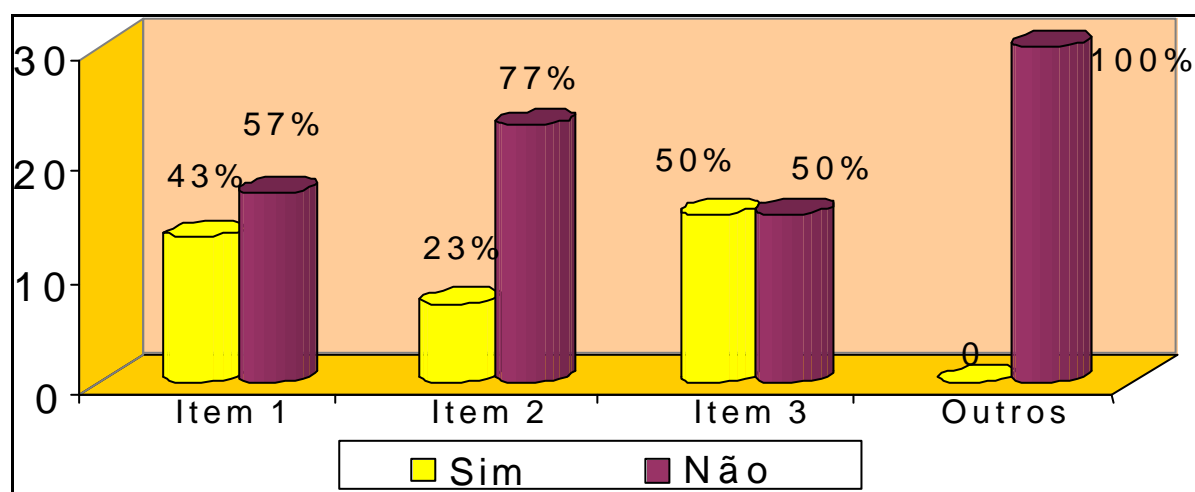
BOX 2 – LEGENDA DE ITENS DO GRÁFICO 10

Item 1: Implementação de técnicas avançadas de gestão
Item 2: Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional do empreendimento
Item 3: Mudanças significativas no conceito e práticas de marketing
Item 4: Mudanças significativas no conceito e práticas de comunicação
Item 5: Implementação de novas técnicas de gerenciamento visando atender normas de certificação (ISO 9000 e ISO 14000)

A presença crescente de turistas de negócios também explica o comportamento inovativo de alguns empresários (menos da metade), no sentido também da ampliação e melhoria do serviço de atendimento, especialmente relacionados com os serviços de informática, de ampliação dos equipamentos de hospedagem e de oferta de atrativos aos clientes (Gráfico 12).

Nesse aspecto as instituições de ensino e pesquisa na região poderão ser fortes aliadas na configuração e implantação das inovações, se elas forem atraídas para o setor em desenvolvimento, já que detém pessoas capacitadas e especializadas para propor novidades que possam ser úteis no enfrentamento dos problemas do arranjo.

GRÁFICO 12 – INOVAÇÕES NOS SERVIÇOS OFERECIDOS AOS TURISTAS



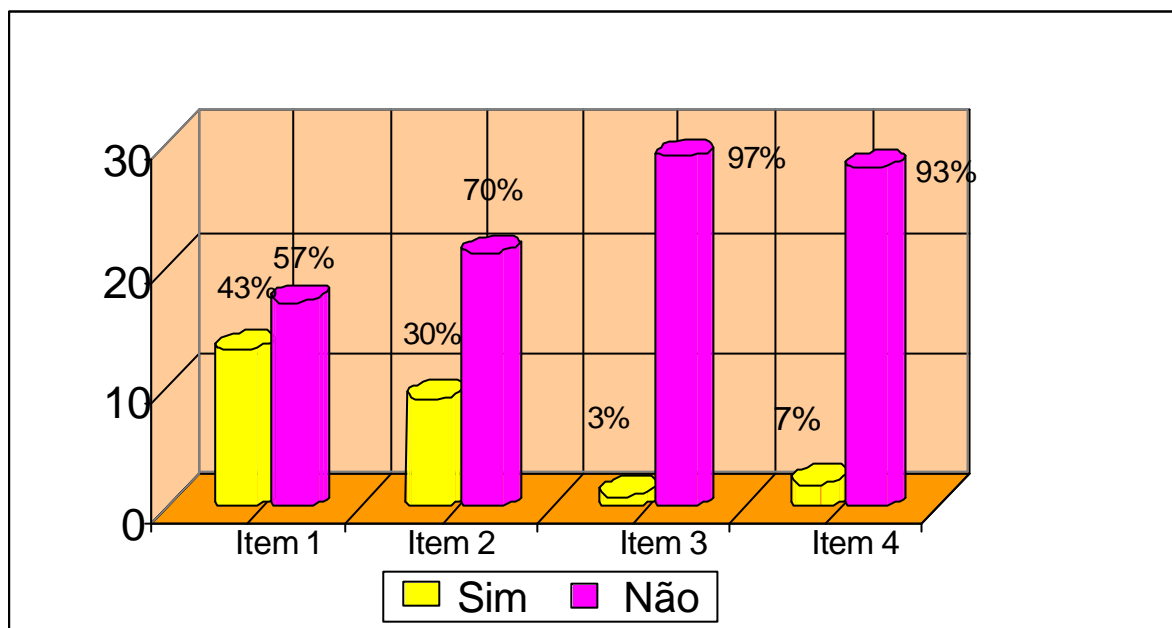
BOX 3 – LEGENDA DE ITENS DO GRÁFICO 11

Item 1: Novas tecnologias (informática, comunicação), porém já existente na região
Item 2: Novas tecnologias para o setor turístico local
Item 3: Aumento do número de leitos, atrativos e equipamentos

Da mesma forma que os serviços, também foi possível constatar iniciativas dos empresários na inovação de alguns produtos oferecidos ao cliente, da mesma forma que os

serviços, relacionados ao equipamento e aos atrativos, 30% deles como algo inusitado, não existente no restante da região tornando-se um diferencial para aquela localidade (Gráfico 13).

GRÁFICO 13 – INOVAÇÕES NOS PRODUTOS OFERECIDOS AOS TURISTAS



BOX 4 – LEGENDA DE ITENS DO GRÁFICO 12

Item 1: Novo produto, equipamento ou atrativo, porém já existente na região
Item 2: Novo produto, equipamento ou atrativo, não existente na região
Item 3: Produto, equipamento ou atrativo diferencial em âmbito nacional e internacional
Item 4: Outros: *Reforma e Posto Bancário de Auto-atendimento*

Apesar de insipiente, a capacidade inovativa da região em estudo já vem gerando alguns benefícios para os empreendimentos. Esses benefícios podem ser observados principalmente no aumento de clientes como forma de manutenção da capacidade competitiva dos empreendimentos no mercado local (Tabela 03).

TABELA 03 – BENEFÍCIOS ADVINDOS DA IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÕES

| BENEFÍCIOS | QUANT. |
|---|---------------|
| Aumento do número de turistas/clientes | 87% |
| Ampliação da gama de produtos, equipamentos ou atrações ofertadas | 83% |
| Permitiu manter a participação no mercado turístico local | 90% |
| Permitiu buscar novos mercados | 67% |
| Permitiu redução dos custos de trabalho, insumos e energia | 30% |
| Permitiu o enquadramento em normas do mercado turístico local, estadual ou nacional | 67% |

Outro esforço empresarial que parece advir dessa melhoria na demanda hoteleira e alimentação de alguns Municípios, tem sido o da ampliação da gama de produtos, equipamentos ou atrações ofertadas, um tipo de inovação que afeta também os empresários que ainda não foram envolvidos no processo de regionalização do turismo local.

O presente estudo permitiu inferir que os empreendimentos do segmento turístico presentes na Região da Costa Leste, ainda não chegaram a constituir uma aglomeração com capacidade suficiente para atrair externalidades que pudessem lhe proporcionar importantes transformações qualitativas. Trata-se de uma aglomeração, que consegue atrair para si os seus usuários, além dos fornecedores que visitam o lugar, mas nele ainda não se enraizaram, embora seja desses fornecedores que conseguem absorver parte das novidades. Entretanto, não se pode afirmar que essas interações existentes entre o aglomerado de empresas hoteleiras e de alimentação e essas empresas externas de atendimento, possam ter deflagrado um crescimento econômico virtuoso de caráter endógeno.

Os pequenos conjuntos de empreendimentos existentes ainda operam em um ambiente em que prepondera a ação individual. As melhorias executadas no segmento, ainda não são indicadoras da presença significativa de uma economia de entorno, ou seja, de empresas de produção ou serviços, que tenham sido atraídas pelo dinamismo desse segmento. As ações inovadoras são frutos de iniciativas individuais, na tentativa de vencer a competição no local, pela atração da demanda que se apresenta em crescimento.

Essas pequenas aglomerações não conseguiram atrair mão de obra especializada, mas por outro lado, operam em paralelo a um curso de formação de

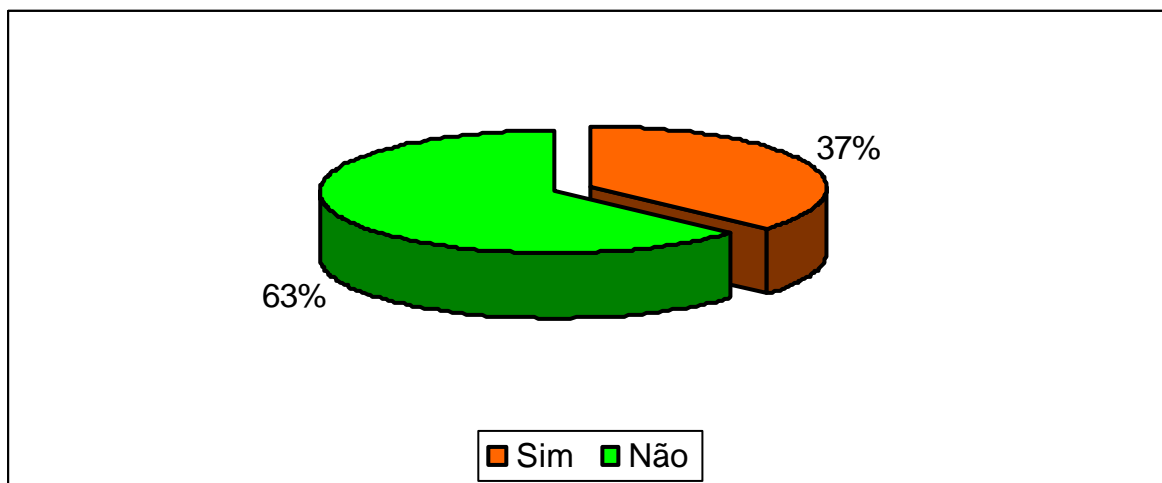
profissionais do Turismo, em nível superior, ainda que pouco vinculados entre si. Também não geraram em torno de si outras atividades típicas do setor do turismo, capaz de gerar emprego e renda. Os esforços por atrativos emergem do próprio segmento hoteleiro.

Observa-se, por outro lado, um esforço da administração Municipal em rede e do Sebrae/ MS de suporte ao preenchimento das lacunas deixadas pela insipiência do arranjo, proporcionando apoio ao suprimento dos serviços inexistentes, considerados pontos de estrangulamento para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. Ao mesmo tempo, tentam abrir para o segmento, outros nichos que se encontram na periferia dessa nucleação de hotéis e restaurantes, como aqueles dos atrativos potencialmente existentes na área alagada do rio Paraná e em alguns rios da região.

Para isso, esses órgãos oficiais de apoio realizam esforços, no sentido da sensibilização do segmento para a integração interna e com o tecido de instituições externas, que será obtida, segundo Coleman (1994), se essas relações significarem benefícios individuais, o que parece já ter ocorrido, especialmente, em relação à capacitação da mão-de-obra e à incorporação da idéia de ampliação dos atrativos turísticos, como forma de ampliação de renda.

Por ora, a pergunta realizada aos empresários sobre formas de integração no segmento, teve como resposta um índice elevado do que os mesmos conseguem valorizar, até o presente momento, como forma de cooperação benéfica para todos (Gráfico 15). O pensamento coletivo de auto-ajuda não passa do comportamento de indicação do hotel vizinho, quando o seu atinge a capacidade plena de suporte.

GRÁFICO 15 – GRAU DE COOPERAÇÃO EXISTENTE ENTRE OS ATORES



Observa-se, nessa situação diagnosticada de um arranjo local incipiente, em termos de externalidades e relações internas, assim como do comportamento do Consórcio Inter-Municipal e SEBRA/MS em relação a ele, o que Paiva (2002) chama de amálgama híbrido entre o discurso neo-liberal e o tradicional projeto nacional desenvolvimentista, no qual o Estado se vê provedor dos serviços e funções regulatórias necessárias ao bom funcionamento do setor privado, no caso, sob forma de arranjo, tendo em vista a expansão da atividade e do emprego. Esses esforços vindos do alto, têm como objetivo facilitar a transição do arranjo para a condição de sistemas territoriais locais, ao estilo pós-fordista.

É preciso notificar que, hoje, esse arranjo local de serviço turístico foi privilegiado, não só pelos Municípios associados, como pelo governo do Estado e da União, como uma forma de superação do atraso apresentado pela região do bolsão, em relação a outras regiões vizinhas.

Vê-se então, que a Região Turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul, vem trabalhar na direção de organizar-se através da gestão compartilhada do turismo, com o intuito de se posicionar como um arranjo produtivo local do setor turístico e assim competir num mercado já consolidado em outras regiões e municípios do Estado. Essa organização parte da formulação de roteiros integrados de turismo contemplando todo território, com base nas potencialidades detectadas que são apresentadas e analisadas no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3

POTENCIALIDADES E AÇÕES PREVISTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO TURÍSTICO

No presente capítulo foram apresentadas as potencialidades turísticas presentes na Região Turística da Costa Leste de Mato Grosso do Sul, indicando seus recursos naturais e culturais, inventariados e valorizados pelos sujeitos da pesquisa. Também estão presentes os roteiros integrados de turismo já identificados e propostos pela Câmara Técnica de Turismo, bem como outras sugestões de circuitos integrados com base no potencial existente detectado por essa pesquisa. Apresenta ainda as ações estratégicas previstas para o desenvolvimento da região.

3.1 TURISMO PLANEJADO COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO

A ocupação turística do Estado de Mato Grosso do Sul, de forma planejada, é recente, sendo hoje uma iniciativa tanto de natureza pública como privada. Nesse sentido, existe um leque de oportunidades para novos investimentos e novas formas de organizações dentro dessa atividade.

A visão dos governantes do Estado e dos vários Municípios sobre o turismo como atividade econômica, não difere da tendência mundial e nacional, ou seja, a de ver a atividade como uma das alternativas de desenvolvimento. De fato, como salienta Silveira apud Rodrigues (1999, p. 87):

Atualmente, muitos governos interessados em promover o desenvolvimento regional e local vêem no turismo um poderoso aliado na busca desse desenvolvimento. De fato, classificado como a principal atividade econômica do mundo, superano até mesmo o petróleo em geração de divisas internacionais, o turismo tornou-se “objeto de desejo” para muitas regiões. Governos nacionais e locais, assim como considerável parcela de empresários e outros agentes econômicos,

assimilaram o discurso que coloca o desenvolvimento do turismo como “grande alternativa” de política econômica.

Atualmente, dois espaços naturais dentro do Mato Grosso do Sul, tornaram-se focos principais de atração turística, pelas singularidades naturais que lhes são próprias, o Pantanal e a serra da Bodoquena, motivando o fluxo de visitantes, originários não só da região, como do país e de várias partes do mundo. O Pantanal chama atenção como atrativo turístico, por ainda conservar a natureza em um relativo estado primitivo e selvagem, atraindo pescadores e todos aqueles que apreciam o contato com a natureza, especialmente com animais, embora a imagem da cultura pantaneira venha sendo veiculada aos poucos, constituindo atrativos para um novo segmento de turista. A serra da Bodoquena tem o apelo da paisagem cárstica e das águas magnesianas, proporcionadas pela geologia calcária submetida a condições tropicalizadas do clima, proporcionando a beleza das formas e grutas com lagos, como o turismo de águas .

O diferencial turístico no qual apostam os agenciadores da Região Turística da Costa Leste do MS, estaria especialmente focado na potencialidade das áreas alagadas do rio Paraná, incluindo a hidrovia e os rios regionais, associando-se a isso, os vários outros recursos naturais e culturais típicos dos municípios que fazem parte da UNIPAR. A imagem atribuída a essa região turística em construção, está sendo constituída, portanto, a partir dos roteiros integrados propostos, com base nas potencialidades locais inventariadas pelos gestores municipais da Câmara Técnica de Turismo.

3.2 POTENCIALIDADES DOS RIOS DA BACIA DO PARANÁ

O leito alagado do rio Paraná e os seus tributários Verde, Pardo e Sucuriú constituem as principais potencialidades dessa região turística em construção (Mapa 06).

3.2.1 Rios Tributários do Paraná: Sucuriú, Verde e Pardo

Os rios tributários da margem direita e o rio Paraná que irrigam a região, fazem parte da Bacia Sedimentar do Paraná (ATLAS MULTIRREFERENCIAL, 1990). Inserem-se no reverso do relevo de cuesta constituído por essa bacia, na porção leste de Mato Grosso do Sul. Trata-se de uma superfície constituída de terrenos paleozóicos e mesozóicos que sofreu processo de subsidência, após o Cretáceo Superior (IDEM, OP.CIT.). Apresenta-se inclinada em direção à calha, na qual se instalou o rio Paraná,

sobre ela correndo de forma paralela os tributários Sucuriú, Pardo e Verde (IDEM, IBIDEM). Entre os vales desses rios moldaram-se divisores de formas tabulares, em altitudes que vão de 400 a 270 metros, sobre terrenos sedimentares mesozóicos do Grupo Bauru (Formação Adamantina e Santo Anastácio), com predomínio de Latossolos Vermelho-Escuros (IDEM, IBIDEM). Os rios tributários ao escavar as formações mesozóicas, foram expondo terrenos vulcânicos do Grupo São Bento (Formação Serra Geral), não raro, exibindo algumas corredeiras (ATLAS MULTIRREFERENCIAL, 1990).

MAPA 06 – SUB-BACIAS HIDROGRÁFICAS DE MATO GROSSO DO SUL



O clima alternadamente úmido e seco (tropical), de acordo com Zavattini (1992), a que está submetido esse espaço natural, condiciona os rios a regimes sazonais.

Ainda como resposta à tropicalidade do clima, os divisores tabulares foram recobertos de vegetação de savanas, enquanto as matas ciliares avançaram ao longo das margens do rio Paraná e seus tributários, algumas com formações pioneiras (IBGE, 1989).

As formações pioneiras aparecem como cobertura vegetal típica de margens ribeirinhas de solos mais instáveis e encharcados, que recebem constantes depósitos aluviais (IBGE, 1989). Caracterizam-se por apresentar principalmente algumas espécies de gramíneas e plantas aquáticas flutuantes, podendo por um processo de sucessão natural, serem substituídas por arbustos e até formas arbóreas, não raro, com algumas concentrações de palmeiras, destacando-se o Buriti (IDEM, 1989). O Rio Verde, um dos tributários do rio Paraná que atravessa o município de Brasilândia, apresenta ainda conservados fragmentos da vegetação ciliar mais comum na nessa região turística (Foto 01), em alguns trechos, exibindo conjuntos de Buriti (Foto 02).

FOTO 01 – RIO VERDE E A VEGETAÇÃO RIBEIRINHA



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

FOTO 02 – RIO VERDE E OS BURITIS



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

O Rio Sucuriú (Foto 03 e 04) banha principalmente o município de Três Lagoas, com condições favoráveis de balneabilidade e navegabilidade, além de ainda ser

piscoso. As deposições sedimentares feitas pelo rio ao longo de suas margens, conformam “praias” naturais, apreciadas pela população local e uns poucos turistas principalmente nos períodos mais secos do ano, com a baixa do leito do rio. Este rio é marcado pela predominância dos chamados Ranchos, ou seja, sítios ou chácaras marginais que dispõem informalmente alguma infraestrutura para atender os moradores do município que passam horas de lazer e banho em suas águas. O desenvolvimento de esportes náuticos também pode ser considerado um potencial nesse rio.

FOTO 03 – RIO SUCURIU EM TRES LAGOAS



Fonte: www.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

FOTO 04 – PRAIAS NATURAIS DO RIO SUCURIÚ



Fonte: www.pousadadotucunare.com.br, acesso em 18/07/2004 às 18hs

O rio Pardo (Foto 05), tem seu curso cruzando os municípios de Bataguassu e Santa Rita do Pardo, entretanto, com mais no segundo ocorre fluxo de turistas para a pesca, principalmente do Tucunaré.

FOTO 05 – RIO PARDO EM BATAGUASSU



Fonte: www.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

O rio Pardo, entretanto, atravessa uma superfície de areias quartzosas, ao atravessar o Município de Ribas de Rio Pardo, local em que sofre sérios problemas de assoreamento, dadas as práticas inadequadas de desmatamento de suas margens, em fazendas de pecuária. Portanto, apesar de piscoso, os efeitos do assoreamento chegam até Bataguassu (Foto 06).

**FOTO 06 – ASPECTOS DO ASSOREAMENTO DO
RIO PARDO EM BATAGUASSU**

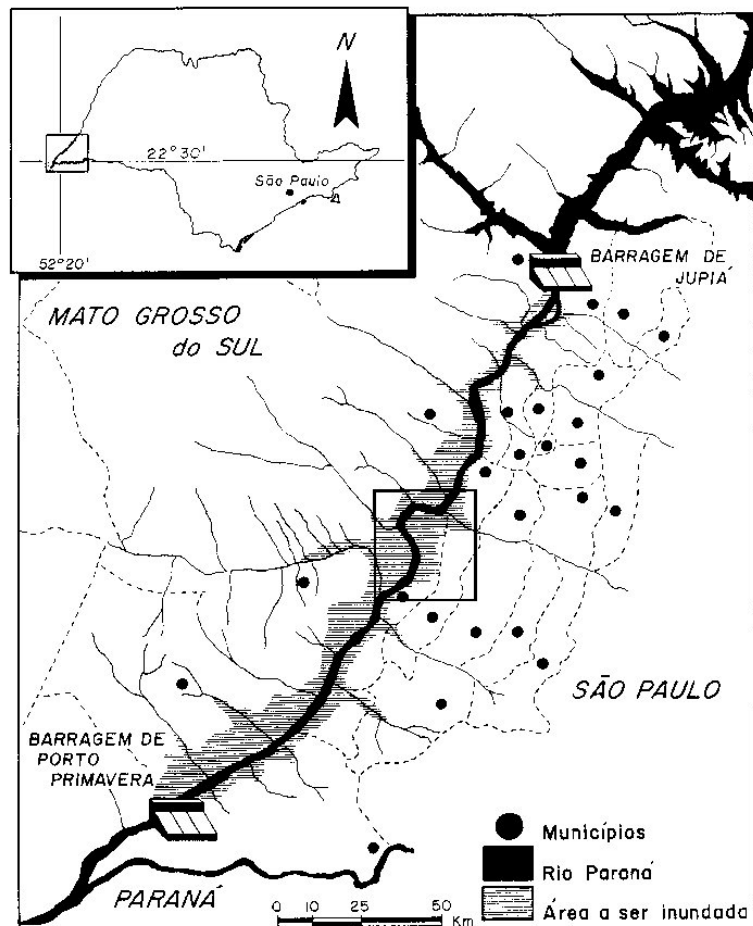


Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

3.2.2 Águas Represadas do Rio Paraná

Entre as bacias hidrográficas da América do Sul, a bacia do Paraná, segundo o Ibama (2004), foi considerada a que sofreu maior número de represamentos para geração de energia. (Mapa 07). Os reservatórios resultantes desse represamento das águas, formam imensas lagoas abarcando as duas margens do antigo leito do rio, com trechos que chegam a atingir 14 km de largura, próximo a Três Lagoas e Brasilândia, sendo considerado hoje como 2º maior lago artificial do mundo.

**MAPA 07 – REPRESENTAÇÃO DO RIO PARANÁ EM
MATO GROSSO DO SUL**



Fonte: BITENCOURT, M.D.et alii. *Imagens de satélite /SIG e risco de transmissão de malária na U.H.E de Porto Primavera-SP*. Caderno de informações Georreferenciadas. São Paulo: CIG, v.1, n. 3, 1999.

No Mato Grosso do Sul, a CESP (Companhia Energética de São Paulo) construiu as usinas Jupiá e Ilha Solteira, integrando o Complexo Urubupungá, também denominado Complexo Hidrelétrico Francisco Lima de Souza Dias Filho. A ilha de Jupiá (Foto 07) situa-se, entre as cidades de Andradina e Castilho (SP) e Três Lagoas (MS), tendo sido concluída em 1973, com uma barragem de 5.495 metros de comprimento e reservatório com uma área de 330 km² (CESP, 2004). A usina de Ilha Solteira (Foto 09), segunda etapa desse complexo, entrou em operação em 1978, com 5.605 metros de comprimento e reservatório de 1.195 km².

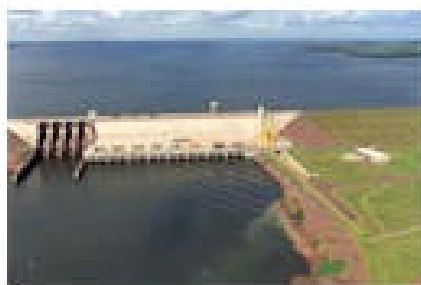
A Usina Hidrelétrica Ilha Solteira é a maior usina da CESP e do Estado de São Paulo e a terceira maior usina hidrelétrica do Brasil. Está localizada no Rio Paraná, entre os municípios de Ilha Solteira-SP e Selvíria-MS. O Canal Pereira Barreto, com 9.600 metros de comprimento, interliga os reservatórios da Usina Hidrelétrica Ilha Solteira e da Usina Hidrelétrica Três Irmãos, do rio Tietê, propiciando a operação energética integrada dos dois aproveitamentos hidrelétricos. A Usina Três Irmãos (Foto 08) é a maior usina do Rio Tietê, ficando a apenas 28 km da confluência desse rio com o do Rio Paraná, está localizada entre os municípios de Andradina e Pereira Barreto-SP (CESP, 2004).

FOTO 07 - UHE DE JUPIÁ-MS



Fonte: www.cesp.com.br acesso em 20/06/2004 às 14h30mn.

FOTO 08 - UHE TRÊS IRMÃOS



Fonte: www.cesp.com.br acesso em 20/06/2004 às 14h30mn.

FOTO 09 - UHE DE ILHA SOLTEIRA



Fonte: Prefeitura Municipal de Ilha Solteira, disponível no site www.ilhasolteira.sp.gov.br, na data de 12 de julho de 2004

A Usina de Porto Primavera, denominada Engenheiro Sérgio Motta (Foto 10), iniciada em 1979 e inaugurada em 1999, apresenta a barragem mais extensa do Brasil, com 10.186,20 metros de comprimento e um reservatório de 2.250 km². Foi caracterizada pela

IRN-International River Network (1998) como o último grande projeto faraônico brasileiro da era militar no Brasil, criando o terceiro maior reservatório brasileiro.

A primeira etapa do enchimento do reservatório, na cota 253,00 metros, foi concluída em dezembro de 1998 e a segunda etapa, na cota 257,00 metros, em março de 2001. Em Outubro de 2003, entrou em operação a unidade geradora 14, totalizando assim, 1.540 MW de potência instalada.

FOTO 10 - UHE DO PORTO PRIMAVERA



Fonte: Ministério dos Transportes, disponível em <http://www.transportes.gov.br/> acesso dia 05/07/2004.

MAPA 08 – CONJUNTO DE USINAS HIDRELÉTRICAS DA CESP NOS RIOS PARANÁ E TIETÊ



A hidrovía Tietê-Paraná é considerada a mais desenvolvida do País, permitindo integrar os transportes, desde São Simão, às margens do rio Paranaíba, em Goiás, na fronteira com Minas Gerais, até o rio Paraná, onde o

canal de Pereira Barreto permite o acesso ao rio Tietê (Mapa 09).

O rio Tietê apresenta 1.400 km de vias navegáveis, atingindo Conchas e Santa Maria da Serra, no Estado de São Paulo. Ao ser concluída, essa distância passará para 2.400 km, com 1.642 km de vias principais e 658 km de vias secundárias (AHITAR, 2003). A hidrovia só foi possível, com a construção de 03 eclusas, uma em na UHE Três Irmãos, outra na UHE de Jupiá e outra na UHE de Porto Primavera, como se pode ver nas fotos abaixo.

FOTO 11 – PONTE ENGENHEIRO MAURÍCIO JOPPERT



Fonte: www.cesp.com.br acesso em 20/06/2004 às 14h30mn.

FOTO 12 – ECLUSA DA UHE DE JUPIÁ



Fonte: www.cesp.com.br acesso em 20/06/2004 às 14h30mn.

FOTO 13 – ECLUSA UHE TRÊS IRMÃOS



Fonte: www.cesp.com.br acesso em 20/06/2004 às 14h30mn.

FOTO 14 – ECLUSA DE JUPIÁ



Fonte: www.cesp.com.br acesso em 20/06/2004 às 14h30mn.

FOTO 15 – ECLUSA DE PORTO PRIMAVERA



Fonte: Ministério dos Transportes, disponível em <http://www.transportes.gov.br/> acesso dia 05/07/2004

MAPA 09 – HIDROVIA TIETÊ – PARANÁ



Fonte: Ministério dos Transportes, disponível em <http://www.transportes.gov.br/> acesso dia 05/07/2004.

A hidrovia consiste, portanto em uma potencialidade local e regional, em termos de recurso turístico a ser utilizado, tanto como via de transporte aquático com a presença de eclusas, um diferencial dentro do país, pouco utilizado, especialmente na região Centro-Sul, mas também em termos de atrativos paisagísticos. Nesse caso, não se pode esquecer das especificidades naturais e construídas típicas das áreas servidas pelo curso desses dois rios: paisagens industriais, agricultura moderna, fazendas típicas de pecuária e as próprias usinas hidrelétricas pelo seu porte, entre outras a serem detectadas.

MAPA 10 – SISTEMA FLUVIAL DE NAVEGAÇÃO NA BACIA PLATINA



Fonte: Ministério dos Transportes, disponível em <http://www.transportes.gov.br/> acesso dia 05/07/2004 às 17h.

Por outro lado, a hidrovia ultrapassa os limites desses dois Estados, podendo futuramente atingir países latino-americanos que farão parte da hidrovia, assim que for interligado todo o sistema de navegação da Bacia Platina (Mapa 10). O trecho navegável é de 808 km, entre o Canal São Simão a Itaipu (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2004). Entretanto, a integração deve ocorrer, assim que for concluída a eclusa da hidrelétrica de Três Irmãos em São Paulo e a de Porto Primavera. Os principais portos em funcionamento são, no momento, pertencentes ao Estado de São Paulo, ou sejam, o de Panorama e Presidente Epitácio (IDEM, 2004). Entretanto, do lado de Mato Grosso do Sul, o porto de Bataguassu já foi construído e se encontra em fase de licitação, ao mesmo tempo em que o governo estadual apresenta estudos avançados para construção dos portos em Três Lagoas e Mundo Novo, com intenções no mesmo sentido para Aparecida do Taboado (AGESUL, 2004).

3.2.3 Peixes Criados em Reservatórios para Pesca Esportiva

O represamento da água corrente do rio e a presença das barragens, geraram impactos à vida da ictiofauna local. De fato, os peixes que necessitam da piracema para sua reprodução, encontraram seu caminho bloqueado, mesmo diante da construção de escadas e, por outro lado, o ambiente de águas agora menos corrente, não se tornou mais favoráveis à sua reprodução.

Esse impasse acabou induzindo a CESP, a exemplo do ocorreu com a grande parte das empresas de construção de usinas no país, a optar pela aquíicultura, buscando introduzir espécies que se adaptassem mais às condições dadas pelas águas alagadas, prática considerada hoje, como a principal responsável pela introdução de espécies não nativas.

3.2.3.1 O tucunaré

O tucunaré (*Cichla spp.*), foi a espécie que mais se difundiu nos reservatórios, a exemplo de mais de 90% de outros na mesma situação no Brasil e nos açudes do Nordeste

por não serem apreciadores de águas de alta correnteza (MINISTÉRIO DE MEIO AMBIENTE, 2004), não atingindo o Sul do país, em função das baixas temperaturas. Originário da Bacia Amazônica e do Araguaia-Tocantins, esse peixe faz parte das espécies sedentárias (não realizam migrações) e que vivem em lagos/ lagoas constituídas pela mata inundada durante a cheia, tanto na boca como na beira dos rios (IDEM, 2004). Os casais, com hábitos diurnos, reproduzem-se em ambientes lânticos, onde constroem ninhos e cuidam da prole, alimentando-se principalmente de outros peixes (IDEM, IBIDEM). Entretanto, são consideradas as únicas espécies de peixes da Amazônia a perseguir a presa após iniciar o ataque, não desistindo até conseguir capturá-la. Nesse sentido, é considerado um predador de peso dentro do ambiente aquático, responsabilizado por ampliar o desaparecimento das espécies nativas (GODINHO ET AL. 1994).

Por outro lado, esse peixe é considerado o “símbolo” da pesca esportiva no Brasil, justamente em função dessa característica de voracidade, reflexos rápidos e por não desistir do ataque, sendo capaz de agredir anzóis mesmo sem isca (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2004). Sua vulnerabilidade como espécie aumenta, no entanto, de outubro a final de janeiro e até meados de fevereiro, quando ocorre a época de desova, pois ao se reproduzem e protegerem a prole com muita valentia, tornam-se presas mais fáceis aos pescadores menos avisados (IDEM, 2004).

O tucunaré tem sido o principal atrativo para algumas pousadas, a exemplo da Pousada do Tucunaré, em Três Lagoas, que vive principalmente do fluxo de pescadores. Algumas cidades do lado de São Paulo, como Presidente Epitácio, em frente a Bataguassu, vive do torneio de pesca, a FENAPESCA – Feira Nacional de Ecoturismo Pesca Esportiva e Camping, há mais de uma década, associando a essa atividade turística, várias outras, como shows artísticos, concurso de miss, entre outros (Foto 16 e 17).

FOTO 16 – ALGUNS ASPECTOS DA FENAPESCA



Fonte: www.fenapesca.com.br, acesso em 10/06/2004 às 17h.

FOTO 17 – CONCURSO DE MISS DA FENAPESCA



Fonte: www.fenapesca.com.br, acesso em 10/06/2004 às 17h.

3.2.3.2 Outros peixes

Além do tucunaré, outros peixes têm sido utilizados para atrair turistas pescadores (Quadro 04). Entre as espécies encontradas estão principalmente peixes de características apreciadas pelos pescadores esportivos, que lutam na hora da fígada.

QUADRO 04 – ESPÉCIES DE PEIXES ENCONTRADAS NA REGIÃO

| PEIXE | DESCRIÇÃO |
|---|--|
|  | Corvina Também conhecida como pescada-do-Piauí. Melhores locais são as galhadas isoladas no meio dos braços ou no canal principal da represa. |
|  | Tucunaré São duas as espécies encontradas: Tucunaré azul e o amarelo. Aparecem em pequenas baías com pedras e galhadas. |
|  | Piranha Temidas por sua voracidade. Atinge até 30 cm de comprimento e seu peso chega até 12 Kg. São pescados o ano todo e atacam também iscas em movimento. |
|  | Tilápia Preferência para pesca em rios, represas e açudes. E gostam de atacar também iscas artificiais em movimento. |
|  | Piau Alimentam-se basicamente de insetos, larvas e vegetais disponíveis. Os melhores pesqueiros são os remansos de rios, beiradas com capim, represas açudes e lagoas. |
|  | Mandi-chorão Possui três ferrões serrilhados, cobertos por uma camada de líquido venenoso que, após a ferroada, provoca muita dor. Existem diversos tipos. |
|  | Lambari Nome atribuído a diversas espécies de pequenos peixes de escamas, de água doce. Atinge em média 12 cm de comprimento, sendo o mais conhecido dos peixes esportivos. Sua pesca é feita durante o verão. |
|  | Pacu Possui dentes molares e chega a atingir 20 Kg e 80 cm de comprimento. São pescados nos meses quentes. |

Fonte: Prefeitura Municipal de Ilha Solteira, disponível no site <http://www.ilhasolteira.sp.gov.br>, na data de 12/07/2004 às 09h.

Como iscas, geralmente são utilizados pequenos peixes, de preferência vivos, como lambaris, camarões, guarus. São consideradas melhores espécies pesqueiras em represas, açudes e lagoas, os Piaus, assim como as Piaparas (parentes próximos), que podem ser pescados durante o ano todo, sua pesca é mais produtiva nos períodos entre a primavera e o verão.

FOTO 18 – PESCA NO RIO PARANÁ



Fonte: [http:// www.detour.com.ar/ parana.htm](http://www.detour.com.ar/parana.htm), disponível na data de 12/07/2004 às 09h.

Vários desses peixes do reservatório acabam povoando os rios tributários, como o Pardo, Verde e Sucuriú (Foto 19).

FOTO 19 – TUCUNARÉ DO RIO PARDO



Fonte: www.fishpoint.com.br, acesso em 20/06/2004 às 02h30m.

Dois empreendimentos de pesca esportiva já se destacam dentro da RTCL/MS como atrativo, a Pousada do Tucunaré em Três Lagoas (Fotos 20 e 21) e a Pousada Kim em Bataguassu (Foto 22, 23 e 24).

FOTO 20 – POUSADA DO TUCUNARÉ EM TRÊS LAGOAS



Fonte: www.pousadadotucunare.com.br, acesso em 18/07/2004 às 18h.

FOTO 21 – RETIRO PARA ESTUDANTES EVENTOS E TREINAMENTOS



Fonte: www.pousadadotucunare.com.br, acesso em 18/07/2004 às 18h.

FOTO 22 – POUSADA KIM EM BATAGUASSU



Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2003.

FOTO 23 – VISTA DA POUSADA KIM



Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2003.

FOTO 24 – POUSADA KIM



Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2003.

3.2.4 As Três Lagoas

Uma singularidade presente no município de Três Lagoas, são as próprias lagoas urbanas que dão origem ao nome da localidade (Fotos 25 e 26). Elas servem de lazer para a população local e ainda não geram demanda turística, porém, a qualquer hora do dia, pode se encontrar pessoas pescando, praticando esportes e passando horas junto a sua natureza exuberante.

FOTO 25 – VISTA AÉREA DAS TRÊS LAGOAS DA CIDADE



Fonte: <http://www.hoteltreslagoas.com.br>, acesso em 20/06/2004 às 21h.

A Lagoa Maior é a principal lagoa entre as três que originam o nome da cidade, sendo um dos principais pontos de encontro de esportistas e freqüentadores da pista de saúde e o local onde ocorrem os principais eventos públicos.

FOTO 26 – LAGOA MAIOR EM TRÊS LAGOAS



Fonte: Prefeitura Municipal de Três Lagoas, Disponível no site <http://www.treslagoas.ms.gov.br>, na data de 12/07/2004 às 14h.

3.3 POTENCIALIDADES CULTURAIS LOCAIS

Os Municípios da região do Bolsão são os que trazem em seu patrimônio arquitetônico e paisagístico, as marcas mais definidas da ocupação rural, feita por fazendeiros originários de Minas Gerais e São Paulo, desde meados do século XIX, seja pela organização e tipo de atividade que caracteriza a fazenda de gado bovino de corte, seja da especificidade dos hábitos e costumes ali estabelecidos.

3.3.1 As Fazendas de gado

As fazendas da região (Foto 27 e 28) podem ser consideradas insumos para o desenvolvimento do turismo sustentável através do fomento ao turismo rural, que para MOLETTA (1999, p. 09) representa “uma atividade de lazer que o homem urbano procura junto às propriedades rurais produtivas, buscando resgatar suas origens culturais, o contato com a natureza e a valorização da cultura local”.

FOTO 27 – FAZENDA DE GADO EM TRÊS LAGOAS



Fonte: Prefeitura Municipal de Três Lagoas, Disponível no site <http://www.treslagoas.ms.gov.br>, na data de 12/07/2004 às 14h.

FOTO 28 – PAISAGEM DE PECUÁRIA EM BATAYPORÃ



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

3.3.2 Patrimônio arquitetônico e urbanístico

Três Lagoas, que pertenceu historicamente ao chamado “sertão dos Garcias” como área de povoamento inicial do Planalto, revela um pouco dessa história caipira do Brasil central, que faz parte da alma coletiva do lugar, ao mesmo tempo em que exhibe traços na arquitetura e paisagem relacionados à modernidade de sua origem urbana ligada à chegada da ferrovia e do trem, com símbolos que permaneceram na paisagem, como a ponte Francisco de Sá inaugurada em 1926 (Foto 29 e 30), a estação ferroviária (Fotos 31 e 32), além do relógio central construído em 1938 (foto 33).

**FOTO 29 – PONTE FERROVIÁRIA
FRANCISCO DE SÁ**



Fonte: Prefeitura Municipal Três Lagoas, 2002.

FOTO 30 – PONTE FERROVIÁRIA



Fonte: Prefeitura Municipal Três Lagoas, 2002.

FOTO 31 – ANTIGA ESTAÇÃO FERROVIÁRIA



Fonte: <http://www.ferroviva.org.br/>, acesso em 15/07/2004 às 22h.

FOTO 32 – ATUAL ESTAÇÃO FERROVIÁRIA



Fonte: <http://www.ferroviva.org.br/>, acesso em 15/07/2004 às 22h.

FOTO 33 – RELÓGIO CENTRAL



Fonte: Prefeitura Municipal de Três Lagoas, 1997.

A igreja matriz de Santo Antônio (fotos 34 e 35) assim foi denominada ao ser construída em 1914 pela colônia portuguesa, sendo considerada “Monumento Público Municipal” em 1931, de acordo com o arquivo diocesano (portaria III), tendo sido Santo Antônio designado “padroeiro da cidade” (PMTL, 1982).

Entre os populares mais antigos da cidade, esse templo também ficou conhecido como a "Igrejinha do Pretinho Aleijado". O Pretinho Aleijado, segundo a narrativa popular, teria sido o sineiro da igreja assassinado, ao qual se credita o fato de se ainda ouvir o sino tocar sozinho no horário de costume. Em 1939, igreja passou por reformas que mantiveram

suas anteriores linhas arquitetônicas (PMTL, 1982). Atualmente, o templo apresenta na sua frente um monumento da colônia japonesa, fazendo um contraponto ao monumento mais antigo da colônia portuguesa, apontando outros personagens que fizeram a história do município.

FOTO 34 – IGREJA SANTO ANTÔNIO ANTES



FOTO 35 - IGREJA SANTO ANTÔNIO DEPOIS DA PENÚLTIMA REFORMA



Fonte: Prefeitura Municipal de Três Lagoas , 1997. Fonte: Prefeitura Municipal de Três Lagoas 1997.

Anaurilândia, Bataguassu e Batayporã são frutos de processos de colonização e assentamentos agrários, sob incentivos e recursos do governo federal na execução da política de ocupação dos espaços de fronteira (LE BOURLEGAT, 2000a). Bataguassu e Bataiporã surgiram como projetos de colonização, respectivamente em 1941 e 1953, por iniciativa de uma empresa colonizadora particular pertencente ao “Grupo Bata”, de propriedade de um industrial tcheco, Jan Antonín Bata, que adquirira a colonizadora, desde 1921 (IDEM, 2000). O traçado urbano do xadrez ortogonal (Fotos 36 e 37) e as glebas rurais de colonização viraram marca desse projeto colonizador, assim como os edifícios com linhas arquitetônicas modernas (Fotos 38, 39, 40 e 41).

FOTO 36 – VISTA AÉREA DE BATAYPORÃ



Fonte: Prefeitura Municipal de Batayporã, 2004.

FOTO 37 – BATAYPORÃ



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs..

FOTO 38 – IGREJA DE BATAYPORÃ



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

FOTO 39 – IGREJA DE BATAGUASSU



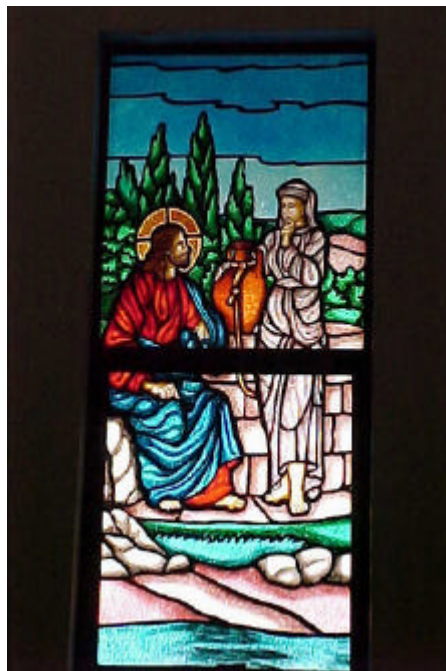
Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

**FOTO 40 – FRENTE DA IGREJA
DE ANAURILÂNDIA**



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

**FOTO 41 – ARTE EM VITREAUX
IGREJA DE ANAURILÂNDIA**



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

Há que se destacar em Bataguassu, a presença da Fazenda Primavera, adquirida pela empresa colonizadora da família Moura Andrade (fundadora do atual município de Nova Andradina-MS), por volta de 1938/1939, chamada na época de Fazenda Caaporã, próxima à baía do Samambaia, no Vale do Rio Paraná, local onde construiu um porto fluvial, ampliando a fazenda com aquisição de mais três fazendas vizinhas até a década de 50, passando a pertencer ao Município de Bataguassu apenas em 1953 (PMNA, 2004)

3.3.3 Festas de Santos

Fazem parte dos hábitos culturais dos pequenos agricultores e pescadores desses dois municípios, as festas de santos, com destaque para a Festa de Nossa Senhora dos Navegantes (Foto 42), que ocorre anualmente em Bataguassú, relacionada ao rio e as comemorações juninas da Festa do Sereno em Batayporã (Foto 43).

FOTO 42 – FESTA DO SERENO (JUNINA)



Fonte: www2.uniderp.br/atlas, acesso em 12/06/2004 às 20hs.

FOTO 43 – NOSSA SENHORA DOS NAVEGANTES



Fonte: Ministério dos Transportes, disponível em www.transportes.gov.br/ acesso dia 05/07/2004 às 15h.

Os municípios ainda se destacam como espaços de assentamentos da Reforma Agrária em processo no país. De acordo com a Portaria Ministerial N.º 110, de 06 de abril de 2000, esse Municípios estão incluídos na “Área Especial” de ações do governo para assentamento de novas famílias e consolidação dos projetos de assentamento já existentes.

O Município de Brasilândia teve origem no imenso latifúndio de pecuária, pertencente à companhia inglesa "Brasil Land Cattle Co", por ocasião da instalação da ferrovia (LE BOURLEGAT, 2000a). Ao ser desapropriado e incorporado ao Patrimônio da União, nos anos de 1947 e 1948, parte desse anterior latifúndio inglês foi adquirido por Arthur Hoffg e Alberto Mad, tendo sido fundado Brasilândia pelo primeiro, elevado a Município em 1963 (GOVERNO DE MS, 2004). Hoje, a economia do município é comandada principalmente pela presença da usina de açúcar da DEBRASA-Destilaria Brasilândia S/A, instalada no Município na década de 70, por iniciativa do próprio fundador Arthur Hoffg, sob incentivo do Programa Nacional do Açúcar e do Alcool (RIBEIRO, 2000) e hoje nas mãos do grupo João Pessoa.

Santa Rita do Pardo, com a economia baseada na atividade da pecuária, originou-se do antigo patrimônio de Xavantina, fundado por Manoel da Costa Lima em 1918, quando este abriu a primeira estrada boiadeira do Mato Grosso do Sul, em direção a São Paulo (LE BOURLEGAT, 2000a). O Município foi criado, entretanto, apenas em 1987, por iniciativa do governo do Estado, com o novo nome de Santa Cruz do Pardo.

3.3.4 Artesanato

O artesanato praticado na região, especialmente por mulheres, donas de casa, tem surgido, principalmente por iniciativa e treinamento de algumas instituições de apoio, como o SEBRAE/MS e SENAC, no sentido de favorecer a ampliação da renda familiar, (SEBRAE/MS, 2002) especialmente a partir de reaproveitamento de sobras, recursos locais ou de matérias-primas mais disponíveis e acessíveis. Através de oficinas de artesanato, os técnicos do Sebrae, por exemplo, vêm buscando aproximar os profissionais de decoração, arquitetura e paisagismo dos pretensos artesões, aliando produtos artesanais contemporâneos aos tradicionais, capazes de resgatar a identidade da cultura local e ao mesmo tempo, estimulando e apoiando a produção desse artesanato em escala comercial (SEBRAE/MS, 2002).

Nesse sentido, as técnicas ensinadas têm sido as mais tradicionais e de origem alóctone, como o arraiolo, ismirna e *patchwork*. O arraiolo, por exemplo, técnica mais divulgada em Brasilândia, é a arte de bordar em lã, geralmente sobre tela de juta (Foto 44 e 45), conhecida desde o final do século XVII, originária da aldeia Arraiolos, de Portugal.

FOTO 44 – ARRAIOLO

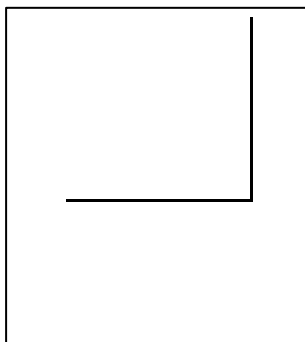
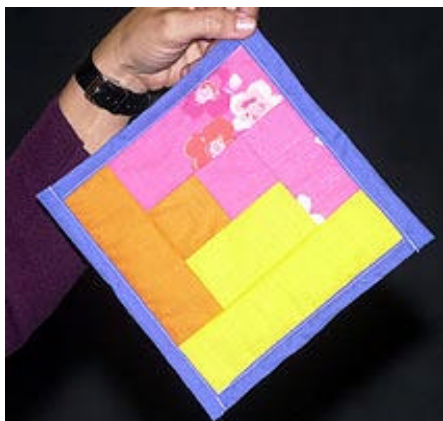


FOTO 45 – TAPETE EM ARRAIOLO



O *patchwork*, que quer dizer em inglês a “arte de emendar retalhos” também popularizada no Brasil como *patwork*, mais divulgada em Santa Rita do Pardo, é outro exemplo de arte tradicional ensinada nas oficinas do SEBRAE/MS. Originária da civilização egípcia, foi muito divulgada no Oriente Médio e Europa da Idade Média , sendo trazido ao continente americano pelos colonizadores ingleses, aproveitando-se de retalhos de sobras de tecidos e de roupas velhas (Foto 46).

FOTO 46 – **PATCHWORK**



Fonte: <http://www.uol.com.br>, em 14/07/2004 às 18h.

Desse modo, em Brasilândia manifesta-se mais o artesanato de arraiolo e ismirna, em Anaurilândia, Bataguassu e Batayporã o artesanato de argila (Foto 47), em Três Lagoas a tapeçaria e em Santa Rita do Pardo a tecelagem e *patchwork* (SEBRAE/MS, 2002). Nos municípios de Brasilândia e Santa Rita do Pardo as peças possuem certificado de origem onde estão descritos da matéria prima e a técnica utilizada e, a origem e o significado dos traços e desenhos (SEBRAE/MS, 2002).

FOTO 47 – ARTE EM CERÂMICA



Fonte: <http://www.ms.sebrae.com.br/>, acesso em 14/07/2004 às 19h.

3.4 AÇÕES E ESTRATÉGIAS LOCAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA RTCL/MS

3.4.1 Ações já Realizadas

A UNIPAR na iniciativa e governança para a concretização da RTCL/MS, com o apoio das instituições já apresentadas neste estudo, conseguiu avançar vários passos. As instituições parceiras e de apoio à consolidação do projeto de regionalização do turismo na Costa Leste de Mato Grosso do Sul vêm atuando desde o início, trazendo financiamento e ajuda técnica especializada na área de turismo para o desenvolvimento dos trabalhos, sendo elas:

- SEBRAE/MS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do MS;
- Instituições privadas (Microlins Informática);
- FUNDTUR - Fundação Estadual de Turismo do MS;
- Faculdade Estácio de Sá de Campo Grande;
- AEMS – Associação de Ensino de MS (Instituição local situada em Três Lagoas/MS);
- As Prefeituras Municipais;
- O Ministério do Turismo;
- Ministério da Integração Nacional.

O SEBRAE, desde 1999 com sede própria em Três Lagoas, financia parte da ação e disponibiliza a consultoria técnica no que for necessário para o bom andamento do projeto, principalmente capacitando profissionalmente o pessoal a ser envolvido, amparando na sensibilização e articulações crescentes entre os atores que essa iniciativa exige e auxiliando na ampliação de mercado para o APL em construção.

A AEMS, através do curso de turismo propicia os recursos humanos para a realização de pesquisas e realização de oficinas de sensibilização nos municípios da região. Além disso, contribui com a formação superior de novos profissionais qualificados, em nível de graduação e pós-graduação. Na AEMS, estão à disposição 14 cursos de Graduação, a maior parte de interesse do APL em construção, como Turismo, Secretariado Executivo, Publicidade e Propaganda, Marketing, Relações Públicas, Ciências Econômicas, Comércio Internacional, Empreendedorismo e Negócios, Ciências Contábeis, Administração Geral, Recursos Humanos e Gestão de Sistemas de Informação. Também oferece cursos de especialização, devendo-se salientar os de Turismo e Hotelaria, Administração de Empresas, Comunicação Social e Informática. Além disso, oferece cursos de extensão em praticamente todas essas áreas e especialidades.

As Prefeituras Municipais participam com grande parte dos recursos humanos, materiais e logísticos para realização de todas as ações. As demais instituições participam como apoiadores, como é o caso da Faculdade Estácio de Sá de Campo Grande e Microlins Informática, no que diz respeito à cooperação técnica e treinamento, fomentadores e financiadores como é o caso dos Ministérios e Fundação de Turismo do MS.

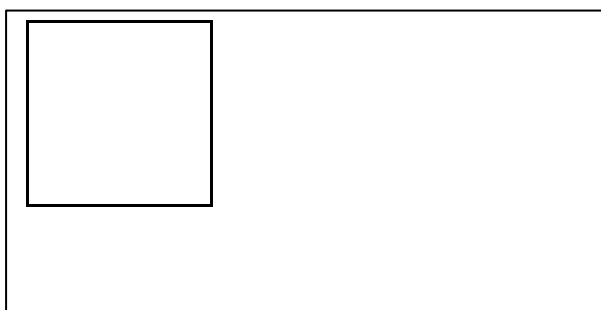
Fora do território em construção, o Ministério da Integração Nacional e de Turismo têm sido importantes provedores dos recursos financeiros aplicados na concretização da região turística. Mas há que se lembrar ainda, que os avanços da UNIPAR e instituições de apoio têm sido possíveis, entretanto, sobretudo em função do “Termo de Ajuste de Conduta” estabelecido entre a UNIPAR, o Governo de Mato Grosso do Sul,

CESP e Ministério Público, como compensação pelo impacto causado pelo alagamento da Usina Hidrelétrica Sérgio Mota.

3.4.1.1 Criação da logomarca da RTCL/MS

Um dos passos importantes a se destacar aqui foi o da criação de uma logomarca para a RTCL/MS (Figura 02).

FIGURA 02 – LOGOMARCA DA RTCL/MS



Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2004.

3.4.1.2 Formulação dos Roteiros Integrados

Por conta do projeto de construção da região turística, outra ação proposta foi a formulação dos roteiros integrados, com base nas potencialidades levantadas no Inventário de Produtos Turísticos, realizado pela Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste de MS.

a. Roteiro de praias fluviais, balneários e esportes náuticos:

O roteiro proposto envolve empreendimentos junto às margens do Rio Sucuriú (Três Lagoas), Rio Paraná (Bataguassu e Anaurilândia) nos lugares que apresentam praias, área verde e lagos, além de condições para a prática de esportes náuticos. Envolvem os seguintes empreendimentos apresentados no quadro abaixo:

QUADRO 05 – MUNICÍPIOS, ATRAÇÕES E EMPREENDIMENTOS DO ROTEIRO DE PRAIAS FLUVIAIS, BALNEÁRIOS E ESPORTES NÁUTICOS

| MUNICÍPIO | EMPREENDIMENTO |
|------------------|-------------------------------------|
| Bataguassu | Toca do Peixe |
| Bataguassu | Restaurante Maçarico |
| Bataguassu | Capela Nossa Senhora dos Navegantes |
| Anaurilândia | Pousada Costa do Sol |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas restaurante |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas hotel |
| Anaurilândia | Balneário Municipal |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré restaurante |
| Três Lagoas | Tribo |
| Três Lagoas | Pousada do Sucuriú |
| Três Lagoas | Rancho Madri |
| Três Lagoas | Rancho WN |
| Três Lagoas | Rancho Vovó Maria |
| Três Lagoas | Rancho da Carmela |
| Três Lagoas | Rancho Angra Azul |
| Três Lagoas | Estância Nossa Senhora Aparecida |
| Três Lagoas | Rancho do Costinha |
| Três Lagoas | Recanto da Mina |
| Três Lagoas | Conveniências Galpão |
| Três Lagoas | Motonáutica Píer 2 |
| Três Lagoas | Porto Marina Três Lagoas |

Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2004.

Os ranchos, em sua maior parte, ainda funcionam na informalidade, uma vez que sua principal função tem sido a de servir de acampamento aos pescadores na beira dos rios. No Rio Paraná em Bataguassu, o empreendimento com maior estrutura e organização, é o Toca do Peixe, que trabalha com hospedagem e alimentação como principal negócio e o fator motivacional é a pesca. O turismo náutico tem sido incentivado pelo governo federal, principalmente através do Programa Nacional de Turismo Náutico, para o litoral, rios com vias navegáveis internas e represas de hidrelétricas (PAIVA, 2001).

b. Roteiro de pesca esportiva:

Este roteiro é constituído por empreendimentos localizados às margens do rio Sucuriú (Três Lagoas) e Rio Paraná (Bataguassu e Anaurilândia), que tenham seus serviços voltados para a pesca esportiva. Envolve os seguintes empreendimentos vistos no quadro abaixo:

QUADRO 06 – MUNICÍPIOS, ATRAÇÕES E EMPREENDIMENTOS DO ROTEIRO DE PESCA ESPORTIVA

| MUNICÍPIO | EMPREENDIMENTO |
|--------------------|-------------------------------------|
| Bataguassu | Toca do Peixe |
| Bataguassu | Restaurante Maçarico |
| Bataguassu | Pousada Kym |
| Bataguassu | Pesqueiro Favaretto |
| Bataguassu | Pesqueiro Favaretto |
| Bataguassu | Capela Nossa Senhora dos Navegantes |
| Anaurilândia | Pousada Costa do Sol |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas |
| Anaurilândia | Hotel e Pesqueiro Samambaia |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré |
| Três Lagoas | Hotel Pousada Aquariu's |
| Três Lagoas | Restaurante Beira Rio (Miguelzinho) |
| Três Lagoas | Barbosa Restaurante |
| Três Lagoas | Pousada do Sucuriu |
| Três Lagoas | Pesque e Lazer Lagoa da Prata |
| Três Lagoas | Motonáutica Píer 2 |
| Três Lagoas | Porto Marina Três Lagoas |

Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2004.

c. Roteiro de negócios:

Este roteiro compõe-se dos empreendimentos hoteleiros e de restaurantes das áreas centrais das cidades, freqüentados por negociantes que transitam a trabalho pelo RTCL/MS. Foram incluídos nesse roteiro, os seguintes empreendimentos do quadro abaixo:

**QUADRO 07 – MUNICÍPIOS, ATRAÇÕES E EMPREENDIMENTOS DO
ROTEIRO DE NEGÓCIOS**

| MUNICÍPIO | EMPREENDIMENTO |
|----------------------------|---------------------------------|
| Brasilândia | Hotel Alvorada |
| Brasilândia | Restaurante Ti Karlo |
| Bataguassu | Restaurante Prudentão |
| Bataguassu | Hotel Prudentão |
| Bataguassu | Restaurante Maçarico |
| Bataguassu | Lanchonete na Palhoça |
| Bataguassu | Varanda do Chopp |
| Bataguassu | Hotel Europa |
| Bataguassu | Hotel Terra Nova |
| Bataguassu | Hotel Real |
| Bataguassu | Hotel Via Pantanal |
| Santa Rita do Pardo | Restaurante Alvorada |
| Santa Rita do Pardo | Hotel Alvorada |
| Santa Rita do Pardo | Restaurante da Joaquina |
| Santa Rita do Pardo | Mima Lanches |
| Batayporã | Café Expresso |
| Batayporã | Costelão na Brasa |
| Batayporã | Lanchonete Chega Mais |
| Batayporã | Pousada Lina Barbara |
| Batayporã | Restaurante e Lanchonete Tigrão |
| Batayporã | Lanchonete Suzi |
| Anaurilândia | Hotel Samambaia |
| Anaurilândia | Churrascaria Central |
| Anaurilândia | Silas Lanches |
| Anaurilândia | Skinão Lanches |
| Três Lagoas | Hotel Pousada Aquariu's |
| Três Lagoas | Hotel Modelo |
| Três Lagoas | Ype Park Hotel |
| Três Lagoas | Lago's Hotel |
| Três Lagoas | Novo Hotel |
| Três Lagoas | Hotel Vale do Sol |
| Três Lagoas | Regente Palace Hotel |
| Três Lagoas | Hotel Carajás |
| Três Lagoas | Hotel Santa Catarina |
| Três Lagoas | Hotel OT Sol Inn |

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| Três Lagoas | Vila Romana Park Hotel |
| Três Lagoas | Hotel Flórida |
| Três Lagoas | Hotel Três Lagoas |
| Três Lagoas | Castellu's Hotel |
| Três Lagoas | Hotel OT Sol Inn |
| Três Lagoas | Varanda Café |
| Três Lagoas | Restaurante Divina Gula |
| Três Lagoas | Restaurante Yakiniku |
| Três Lagoas | Pizzaria Kikão |
| Três Lagoas | Restaurante 315 |
| Três Lagoas | Restaurante Zingaros |
| Três Lagoas | Lanchonete e Churrascaria Pioneiro |
| Três Lagoas | Restaurante Cupim Mil |
| Três Lagoas | Picanhas Restaurante |
| Três Lagoas | Guariento's Restaurante e Chopperia |
| Três Lagoas | Casa de Suco Nossa Senhora Aparecida |
| Três Lagoas | Lanchonete Kampai |

Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2004.

d. Roteiro Cultural:

Neste roteiro foram incluídos os empreendimentos que disponibilizam serviços de gastronomia típica, programação educativa e cultural, venda de produtos artesanais e monumentos de preservação histórico cultural, envolvendo, nesse caso, basicamente 03 dos Municípios, Bataguassu Batayporã e Três Lagoas. Equipamentos presentes no quadro abaixo, compõem o Roteiro:

QUADRO 08 – MUNICÍPIOS, ATRAÇÕES E EMPREENDIMENTOS DO ROTEIRO CULTURAL

| MUNICÍPIO | EMPREENDIMENTO |
|-------------------|--------------------------------------|
| Batayporã | Fazenda Primavera |
| Batayporã | Fazenda Búfalo Bill |
| Batayporã | Centro de Memória Jindrick Trachta |
| Batayporã | Cristo Acolhedor |
| Batayporã | Loja de Artesanato |
| Batayporã/Anaúria | Usina Sérgio Mota |
| Bataguassu | Artesanato da Reta A1/ Nova Porto XV |

| | |
|--------------------|-----------------------------------|
| Anaurilândia | Igreja Matriz |
| Anaurilândia | Gruta São João Batista |
| Anaurilândia | Cristo Acolhedor |
| Três Lagoas | Hotel OT Sol Inn |
| Três Lagoas | Tribo |
| Três Lagoas | Varanda Café |
| Três Lagoas | Restaurante Divina Gula |
| Três Lagoas | Restaurante Yakiniku |
| Três Lagoas | Picanhas Restaurante |
| Três Lagoas | Usina Hidrelétrica Jupia |
| Três Lagoas | Psicultura |
| Três Lagoas | Vivero de Mudas |
| Três Lagoas | Viveiro de Mudas Prefeitura |
| Três Lagoas | Lagoa Maior |
| Três Lagoas | Casa do Artesão |
| Três Lagoas | Artesanato do Zé Miguel |
| Três Lagoas | Artesanato Tudo em Madeira |
| Três Lagoas | Relógio Central |
| Três Lagoas | Cristo |
| Três Lagoas | Igreja de Santo Antônio |
| Três Lagoas | Ponte Ferroviária Francisco de Sá |

Fonte: Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste/MS, 2004.

Esse tipo de turismo é definido por Andrade (2001, p.71) como:

Atividades que se efetuam através de deslocamentos para a satisfação de objetivos de encontro com emoções artísticas, científicas, de formação e de informação nos diversos ramos existentes, em decorrência das próprias riquezas de inteligência e da expectativa do e da criatividade humana (...) a motivação do turismo cultural depende mais dos turistas como elementos ativos do que da cultura dos receptivos que eles visitam, pois a simples oportunidade de constatação de realidades estranhas pode ser insuficiente para que elas se tornem, de fato, conhecidas.

Um tipo de roteiro ainda não identificado, mas que já apresenta algumas potencialidades para esse fim é o do turismo rural, dada à forma histórica de ocupação dessa região turística, fundada na pecuária e na agricultura familiar. Algumas fazendas e chácaras já reúnem parte dos recursos necessários para o desenvolvimento da atividade turística, havendo ainda necessidade de uma sensibilização e mobilização dos proprietários

para esse fim. Algumas fazendas da região já estão iniciando um trabalho dentro dessa perspectiva, como é o caso da Fazenda Primavera.

Por outro lado, tanto as represas das usinas hidroelétrica, quanto às próprias usinas e eclusas, poderiam ser considerados recursos para o turismo científico ou turismo estudantil. A criação de trilhas monitoradas para tracking, Rally, ciclismo, balonismo e outros eventos esportivos, são possibilidades demonstradas pela pesquisa, embora nada ainda tenha sido proposto nesse sentido, até o presente momento.

3.4.1.3 Outras ações já realizadas pela Câmara Técnica do Turismo

Além das ações citadas acima, várias outras ações já foram realizadas, no sentido da concretização do projeto de regionalização do turismo no território, como:

- Revitalizações de áreas de interesse turístico;
- Pavimentação de ruas, avenidas e estradas que levam as áreas de interesse turístico;
- Construção de centros de lazer, creches e casas populares;
- Implantação de rede de esgoto e saneamento básico em todos os municípios;
- Construção de Balneários e portos fluviais;
- Fomento a implantação de indústrias nos municípios;
- Programa de Geração de Renda (artesanato);
- Realização de uma oficina de Regionalização do Turismo;
- Sensibilização das comunidades, empresários e poder público dos municípios sobre a importância do turismo através da realização de seminários;
- Criação da Câmara Técnica de Turismo Costa Leste de MS;
- Criação de uma logomarca para a região (Figura 03);
- Elaboração e confecção do Calendário de Eventos 2003;
- Participação conjunta em feiras e exposições (stand com artesanato e panfletos);

- Realização de uma Missão Técnica ao município de Bonito – MS;
- Representatividade e participação no Fórum Estadual de Turismo;
- Realização de cursos de aperfeiçoamento e profissionalizantes na área de turismo;
- Mobilização para desenvolvimento e criação dos COMTUR's nos municípios;
- Inventário dos Produtos Turísticos.

3.4.2 Novas Ações Previstas

Várias ações estão previstas, visando a implementação do projeto de regionalização do turismo na Costa Leste do Mato Grosso do Sul. Essas ações serão coordenadas pela Câmara Técnica de Turismo da região e instituições de apoio:

- A pesquisa do perfil do turista desejado para região;
- Pesquisa de mercado;
- Formatação de produtos turísticos a serem oferecidos;
- Elaboração de um Plano de Marketing regional;
- Continuação das obras de infra-estrutura física e social;
- Continuação das oficinas de sensibilização e capacitação técnica do pessoal envolvido.

Outra ação prevista é a continuação da mobilização dos atores do *trade* turístico na adesão ao projeto, com vistas à formação dos Conselhos Municipais de Turismo (COMTUR). Na análise apresentada no relatório do inventário de equipamentos turísticos (Ver Anexo 01), com o propósito de verificar as condições e propor melhorias, uma das recomendações presentes, diz respeito ao papel das Prefeituras Municipais, em se esforçar para obter a adesão, principalmente, dos empresários e representantes da sociedade civil organizada, visando o fortalecimento dos Conselhos Municipais de Turismo, assim como a criação de Fundos a serem administrados pelos Conselhos.

A criação de Conselhos Municipais de Turismo em grande parte dos municípios brasileiros surgiu das ações estratégicas do Programa Nacional Municipalização do Turismo. Ainda que os êxitos não tenham sido comuns neste tipo de iniciativa, no Mato Grosso do Sul, alguns estudos puderam demonstrar que em Bonito/MS, o COMTUR trouxe resultados importantes na ordenação da atividade turística local, atuando como principal estrutura de governança, utilizando como instrumento básico, o voucher-único, em grande parte, explicado por potencialidades culturais do lugar (VIEIRA, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise e interpretação dos dados coletados sobre a presente pesquisa permitiram constatar que a atividade turística na Região Turística da Costa Leste, do ponto de vista organizacional, apresenta-se sob forma de um arranjo ainda incipiente.

Visto na dimensão do territorial, a concentração geográfica dos empreendimentos envolvidos, é pouco significativa, a não ser no segmento dos hotéis e restaurantes. Mesmo nesse segmento, a aglomeração concentra-se, com maior ênfase apenas na área central das duas cidades que ocupam a porta de entrada para o Estado de Mato Grosso do Sul, junto aos principais meios de circulação, ou seja, em Três Lagoas e Bataguassu. São empresas que procuram usufruir da oportunidade dada por essas localizações junto aos meios de circulação, possibilitando os serviços de pouso e alimentação, tanto àqueles que entram para o Estado e aos técnicos das barragens, mas principalmente pela presença cada vez mais significativa de executivos ligados a novos empreendimentos industriais que estão se instalando nessas duas cidades, propiciando um turismo de negócios.

No campo, esse tipo de empreendimento apresenta-se de forma menos concentrada, com preferência de localização nos trechos mais largos do reservatório do Rio Paraná, (Municípios de Bataguassu e Anaurilândia) e nos locais em que o rio Sucuriú apresenta depósitos de acumulação, constituindo as “praias fluviais”, com vegetação ciliar mais preservada. Essas localizações têm-se apresentado mais favoráveis para balneários, esportes náuticos e pesca esportiva, procurados principalmente pelos moradores dessa

região, explicando a presença mais importante de unidades construídas de uso particular (ranchos) do que para venda de serviços a turistas.

Essas pequenas aglomerações de segmentos com pouca diversidade, não foram suficientes para criar relações de vizinhança capazes de favorecer, até o presente momento, o compartilhamento de visões de valores econômicos, sociais e culturais como uma visão territorial e que induzisse o empresariado a processos de cooperação, a não ser para a capacitação de sua mão-de-obra.

A aglomeração que propicia maior grau de vizinhança, a de hotéis na área central de Três Lagoas, entretanto, já tem conseguido atrair fornecedores diferenciados externos, contribuindo para processos inovativos na sua estrutura e oferta de serviços para executivos e turistas de passagem. Um indicador desse sucesso, foi o interesse de uma das mais importantes redes internacionais hoteleiras, o Grupo Meliá, em adquirir uma das unidades locais.

No caso das pousadas e hotéis-fazenda, situados junto aos rios e lagos do reservatório da região, as inovações parecem estar ocorrendo, muito mais por incorporação daquelas que se dão nos empreendimentos na margem esquerda do rio Paraná, do lado de São Paulo.

Como esses empreendimentos são recentes e, a não ser em raros casos, como o da unidade hoteleira da Rede Meliá, não houve oportunidade de se acumular conhecimento tácito sobre o tipo de serviço oferecido. Esses empreendimentos dependem em alto grau da incorporação de experiências externas, para se tornarem competitivos. Esta pode ser uma das vulnerabilidades do arranjo, na medida em que pode atrair mais empreendedores experientes vindos de fora, delegando-se as decisões sobre os destinos da economia local, às mãos de empresas externas.

As dinâmicas de proximidade não foram deflagradas, para que se pudesse ocorrer de forma espontânea, o aprendizado interativo entre empresários e empregados envolvidos no setor. Esta forma de aprendizado seria um meio gerador e difusor mais eficiente de conhecimentos e da ampliação da potencialidade na excelência da oferta de serviços e de inovação tecnológicas dos agentes econômicos envolvidos. Esse aprendizado, entretanto,

vem ocorrendo com certa frequência, muito mais por iniciativa das instituições de apoio à Câmara Técnica do Turismo da UNIPAR.

Existem, no entanto, duas categorias consideradas importantes na manutenção de um arranjo, que constituem as principais forças locais para o êxito no desenvolvimento da RTCL/MS, quais sejam, a governança local e o grau de enraizamento territorial dos diversos agentes envolvidos.

A governança, vista como uma regra compartilhada entre os Municípios envolvidos na RTCL/MS, de fato, pré-existiu à decisão de se optar pelo fortalecimento do arranjo. Desde que foi criada e até os dias atuais, a UNIPAR vem exercendo esse papel, com legitimidade e credibilidade junto aos empreendedores, administradores municipais e instituições locais, dentro desse território de análise. As ações e iniciativas da UNIPAR, feitas em relação ao acordo estabelecido para cobrança e aplicação dos *royalties*, sob forma de bens e serviços públicos a que têm direitos esses Municípios lindeiros da área de alagamento da CESP, aparecem como sendo exitosas, na medida em que exibem uma lista significativa de benfeitorias locais. Entre os beneficiários dos bens originários dos *royalties* aplicados nos Municípios, incluíram-se os empreendedores do segmento do Turismo, mesmo que indiretamente (obras de infra-estrutura física, social e de lazer) e mesmo diretamente (capacitação de artesões e de mão-de-obra do setor, entre outros listados no trabalho).

Portanto, a decisão por fortalecer o setor turístico de uma forma territorializada, configurando a imagem da RTCL/MS, significou apenas um aprofundamento nas ações estratégicas e investimentos, por parte da UNIPAR, criando, para esse fim, a Câmara Técnica de Turismo.

Nesse sentido, a governança aparece como uma das categorias mais representativas da RTCL/MS, principalmente pela capacidade que apresenta de coordenação entre os agentes, vistos aqui ainda em nível dos gestores municipais e das instituições de apoio. Nesse âmbito, é importante salientar o grau de interesse que essa estrutura tem sido vista por algumas instituições externas de apoio, já listadas no trabalho, especialmente do SEBRAE/MS e dos dois Ministérios, Turismo e Integração Nacional.

Outro fator que atribui força endógena ao desenvolvimento do arranjo na RTCL/MS é o alto grau de empresários de origem local, visto como uma forma de enraizamento territorial. Esse enraizamento ainda não foi capaz de deflagrar processos cooperativos que pudessem dotar essa potencialidade de forças sinérgicas, mas os empresários apresentam um nível de escolaridade privilegiado e uma predisposição para a mudança, que em muito podem contribuir para processos inovativos e controle dos destinos desse arranjo em fase de consolidação. Essas qualidades devem ser enaltecidas e fortalecidas pelas políticas a serem programadas para o setor.

Esses empresários ainda não se encontram sensibilizados e envolvidos a ponto de estarem ao lado dos gestores de turismo do território, intermediando ações, criando mecanismos de trabalho, ou seja, se envolvendo de forma efetiva e solidária nesse processo e com representação definida dentro da Câmara Técnica de Turismo da Costa Leste, como agentes do processo. Entretanto, já perceberam a necessidade da inovação para se manter competitivos no mercado, faltando avançar no sentido das práticas de solidariedade e maior confiança dentro das aglomerações já existentes, assim como de se transformarem em agentes nesse processo de fortalecimento do arranjo. Basta saber, até que ponto as estratégias previstas pela Câmara Técnica de Turismo da UNIPAR, de envolvê-los nos vários CONTURs a serem criados, podem propiciar esse envolvimento e capacidade de agenciamento do território de forma compartilhada.

No que toca a outros tipos de forças endógenas de desenvolvimento, não consideradas no conceito de APL da Redesist, há que se destacar a localização privilegiada dessa região turística que lhe atribuem vocação para alguns serviços turísticos que podem ainda ser ampliados. Nesse caso, Brasilândia pode também se beneficiar das oportunidades de porta de entrada, quando forem terminadas as obras de construção da ponte sobre o rio Paraná. Por outro lado, o término dasclusas, ao permitir a navegação integrada no Tietê-Paraná, poderá significar a ampliação de roteiros turísticos integrados na própria hidrovia, com os elementos que ela traz em si mesma, como potencialidade turística.

A água como atrativo para a prática do turismo, como se pôde constatar, não se configura apenas na superfície alagada dos reservatórios das usinas hidrelétricas, mas também nas “praias fluviais” dos rios tributários do Rio Paraná e nas lagoas internas das

planícies de inundação (Três Lagoas). Nesse sentido, há necessidade de uma política competente para a recuperação e conservação ambiental dos leitos e margens dos rios, inclusive dos dois outros tributários menos utilizados (Rio Verde e Rio Pardo) e dos peixes mais procurados para pesca esportiva. Nesse caso, é preciso ter precaução com relação às espécies não nativas, para que elas não signifiquem o desequilíbrio da ictiofauna local.

Por outro lado, não existem ainda estudos mais aprofundados sobre a história e organização sócio-cultural desses Municípios para subsidiar a criatividade empresarial do setor no sentido de se diversificar os tipos de empreendimentos locais. Mas, o interesse das instituições universitárias e de pesquisa que estarão sendo atraídas para essa modalidade de territorialidade turística, como tem sido o caso da AEMS, pode significar esse avanço. Esse tipo de ação estratégica, deveria ser um dos objetos de incentivo das políticas que se voltem para o setor, uma vez que seria uma forma de se aprofundar o conhecimento sobre o capital territorial já construído, capaz de distinguir essa região dentro do Estado e do Brasil. Pouco se conhece, por exemplo, sobre as especificidades de organização e funcionamento, com que foram dotadas as fazendas de pecuária local, de modo a diferenciá-las, por exemplo, daquelas de São Paulo e Minas Gerais, ou mesmo do Pantanal. Também pouco se tem conhecimento a respeito de práticas artesanais que façam parte do conhecimento tácito dos moradores dessa região.

Nesse sentido, pode-se concluir que o incipiente arranjo no segmento turístico, diante do peso das variáveis intervenientes no presente momento, vindas de cima para baixo e de fora para dentro, sob influências de programas governamentais da União, Estado e Município, apresenta respostas endógenas que não podem ser ignoradas, além de potencialidades locais nada desprezíveis, para serem estimuladas. Em realidade, assiste-se a um momento desse processo, em que as variáveis externas são as maiores responsáveis pelas dinâmicas de fortalecimento desse arranjo embrionário. Mas, as principais decisões vêm sendo tomadas e agenciadas no território, metabolizadas por um grupo ainda reduzido de agentes locais, situados no nível administrativo do Município, mas que cria estratégias de mobilização e envolvimento das bases. Em uma visão sistêmica, pode-se concluir que o modelo de desenvolvimento local, reflete e se retro-alimenta no histórico modelo de desenvolvimento progressista nacional.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ADP - AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO TIETÊ-PARANÁ . *Notícias*. Disponível no site <http://www.adtp.org.br> no dia 22 de junho de 2004.

AGESUL – AGÊNCIA ESTADUAL DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS DE MATO GROSSO DO SUL. *Gestão de Hidrovias*. Campo Grande: AGESUL, 2004.

AHITAR – ADMINISTRAÇÃO DAS HIDROVIAS DO TOCANTINS E ARAGUAIA. *Integração: hidrovias Tocantins-Araguaia: para sustentar o desenvolvimento do Brasil Central*. (disponível em <http://www.ahitar.com.br/site/modulos/site2/>. acessado na data de 30 de outubro de 2003).

ARENDIT, Ednilson J. *Introdução à economia do turismo*. Campinas, SP: Alínea, 1999.

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini, 2000.

ANDRADE, José V. de. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática, 2001.

ÁVILA, Vicente F. de. *Pressupostos para formação educacional em Desenvolvimento Local*. **Interações Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande: UCDB, v.1, n.1, p.63-76, setembro de 2000.

AVILA, Vicente F. de et alii. *Formação educacional em desenvolvimento local: relato de estudo em grupo e análise de conceitos*. 2. ed. Campo Grande: UCDB, 2001.

BARRETTO, Margarita. *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas, SP: Papirus, 1995.

BENI, Mário C. *Dimensão e dinâmicas de clusters no desenvolvimento sustentável do turismo*. UNIFACS, 2003 (www.unifacs.br/graduação/curso/turismo/materialdeaula/).

BISSOLI, Maria Angela M. A. *Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação*. São Paulo: Futura, 1999.

BITENCOURT, M.D.et alii. *Imagens de satélite /SIG e risco de transmissão de malária na U.H.E de Porto Primavera-SP. Caderno de informações Georreferenciadas*. São Paulo: CIG, v.1, n. 3, 1999.

BOISIER, Sergio E. *Sociedad civil, participacion, conocimiento y gestion territorial*. Santiago de Chile: ILPES, 1997.

_____. *El desarrollo territorial a partir de la construccion de capital sinérgico*. Santiago de Chile: ILPES, 1998

CAPRA, F. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARVALHO, C. L. de. *Destino Brasil: novos caminhos para o turismo*. Rio de Janeiro: Hamburg, 1994.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luís Henrique Pires. *Redes de Pequenas e médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CESP – COMPANHIA ENERGÉTICA DE SÃO PAULO, via internet. http://www.cesp.com.br/siteCesp/usinas/html/usina_19.html , 2001 (no dia 22 de junho de 2004)

COLEMAN, James S. *Foudations of social theory*. Harvard: University Press, 1994.

CUNHA, L. A. G. *Confiança, capital social e desenvolvimento territorial*. **R R'EGA**. Curitiba, n. 4, p. 49-60, 2000.

DIAS, Reinaldo. *Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.

DURSTON, John. *Construyendo capital social comunitário*. **Revista de la CEPAL**. Santiago, Chile, n. 69, p. 103-118, dez. 1999.

EMBRATUR. *Guia para oficinas de treinamento dos agentes multiplicadores do Programa Nacional de Municipalização do Turismo*. Brasília, DF, 2001.

FERRÃO, João. *Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação*. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento local**. Campo Grande: UCDB, vol. 3, n. 4, março 2002.

FRANCO, Augusto de. *A participação do poder local em processos de desenvolvimento local integrado e sustentável*. In: **DEGENZAJN, Raquel Raichelis e RICO, Elizabeth de Melo (org), Gestão social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC/IEE, 1999.

GODINHO, A.L. *E os peixes de Minas em 2010?* **Ciência Hoje**. 16(91): 44-49, 1993.

GOVERNO /MS Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. *Municípios*. Disponível no site <http://www.ms.gov.br>, na data de 10 de julho de 2004.

HOLLANDA, Janir. *Boas novas para o mercado doméstico de turismo*. **Revista do Agente de Formação Profissional – diga lá**. SENAC, ano 07, n. 27, jun/set, 2002.

IBAMA – INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. Disponível no site www.ibama.gov.br, no dia 12 de julho de 2004.

IBGE – FUNDAÇÃO E INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Geografia do Brasil: Região Centro-Oeste*. (vol. 1). Rio de Janeiro: IBGE, 1989.

IGNARRA, Luiz R. *Fundamentos do turismo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

IRN-INTERNATIONAL RIVER NETWORK. “Pharaonic” Brazilian Dam Stalled by Court: Critics Label Porto Primavera Dam an Economic, Social, Environmental Disaster., via internet. <http://www.irn.org/programs/hidrovia>, 1998 (no dia 22 de junho de 2004).

KLIKSBERG, Bernardo. *Capital social y cultura, claves esenciales Del desarrollo*. **Revista de la CEPAL**. Santiago, Chile, n. 69, p. 85-102, dez. 1999.

LASTRES Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. *Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos locais*. Rio de Janeiro: UFRJ – RDESIST, 2003.

LASTRES et alii. *Glossário de arranjo e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rio de Janeiro: UFRJ – REDESIST, 2003.

LE BOURLEGAT, Cleonice Alexandre. *Ordem local como força interna de desenvolvimento*. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande: UCDB, vol. 1, número 1, setembro 2001.

_____. *Mato Grosso do Sul e Campo Grande: articulações espaço-temporais*. Tese de doutorado. São Paulo: UNESP, 2000.

MARQUES, Heitor R. et alii (Org). *Desenvolvimento local em Mato Grosso do Sul: reflexões e perspectivas*. Campo Grande: UCDB, 2001.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINELLI, Maria Lúcia (org.). *Pesquisa qualitativa: um instigante desafio*. São Paulo: Veras, 1999.

MARTINELLI D.; JOYAL A. *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Manole, 2004.

MARTÍN, J. C. *Desarrollo local para un nuevo desarrollo rural*. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande: UCDB, v.2, n.3, p.57-68, setembro de 2001.

MARTINS, Sérgio Ricardo O. *Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas*. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local** Campo Grande: UCDB, v.3, n.5, p.51-58, setembro de 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. *Plano Nacional do Turismo: diretrizes, metas e programas –2003-2007*. Brasília, 2003 (disposto em www.embratur.gov.br no dia 15 de Março de 2003).

_____. *Programa de regionalização do turismo: roteiros do Brasil*. Brasília, 2004 (disposto em www.embratur.gov.br no dia 17 de Julho de 2004).

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Programa Nacional de Desenvolvimento da Pesca Amadora*. Brasília, 2004 (disponível em <http://www.ibama.gov.br/pescaamadora> acesso em 10 de Julho de 2004)

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. *Bacia do Tietê-Paraná*. Brasília, 2004 (disponível em <http://www.transportes.gov.br/> acesso dia 05 Julho de 2004).

MOLETTA, VANIA FIORENTINO. *TURISMO RURAL*. PORTO ALEGRE: SEBRAE, 1999.

MOLINA, Sérgio E. *Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina*. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

MORIN, Edgar. *Complexidade e transdisciplinaridade: a reforma da universidade e do ensino fundamental*, Natal: EDUFRN, 2000.

OMT. *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca, 2001.

PÁDUA, Elisabete Matallo M. de. *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. Campinas: Papirus, 1996.

PAIVA, Carlos Aguedo. *O que são Sistemas Locais de Produção*. Conferência apresentada no 1º Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre, maio de 2002.

PAIVA, Silvia M. C. *Os programas governamentais para o desenvolvimento do turismo, incluindo o turismo ecológico*. **Consultoria Legislativa**. São Paulo, 2001.

PLANO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. *Região Leste*. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, 2002.

PMNA – PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA ANDRADINA. Disponível no site www.novaandradina.ms.gov.br/portal/historia, na data de 12 de julho de 2004.

PMTL – PREFEITURA MUNICIPAL DE TRÊS LAGOAS. Disponível no site www.treslagoas.ms.gov.br, na data de 12 de julho de 2004.

PMIS – PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHA SOLTEIRA. Disponível no site www.ilhasolteira.sp.gov.br, na data de 12 de julho de 2004.

POCHMANN, M.; AMORIM, R. et alii. *Atlas de exclusão social no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RANGEL, Ignácio de M. *A história da dualidade brasileira*. **Revista de Economia Política**. v.1, n.º 4, p.5-35, outubro-dezembro de 1981.

RIBEIRO, Júlio César. *Des (re) territorialização, transculturação e escravidão na aldeia global, globalizando a miséria e a violência*. **Revista Pegada Eletrônica** (1), outubro de 2000.

RODRIGUES, Adyr B. *Turismo local: oportunidades para inserção*. **Turismo: Desenvolvimento Local**. São Paulo: Hucitec, 1999.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo. Razão e emoção*. São Paulo: Hucitec, 1996.

SASSAKI, Romeu K. *Inclusão no lazer e turismo: em busca da qualidade de vida*. São Paulo: Áurea, 2003.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. *clustering and industrialization: world development*. **Elsevier Science Ltda**. Great Britain, v. 27, n.9, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEABRA, Giovanni. *Ecos do turismo: o turismo ecológico em áreas protegidas*. Campinas, SP: Papirus, 2001.

SEBRAE/MS *Artesanato ganha identidade regional*. Disponível no site <http://www.ms.sebrae.com.br>, 2002. (no dia 05 de Julho de 2004).

SILVEIRA, Marcos Aurélio T. da. *Planejamento territorial e dinâmica local: bases para o turismo sustentável*. **Turismo: Desenvolvimento Local** São Paulo: Hucitec, 1999. p. 87-98.

_____. *Turismo, políticas de ordenamento territorial e desenvolvimento : um foco no Estado do Paraná no Contexto regional*. 2002. 277f. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – FFLCH - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (USP), São Paulo.

SOUZA, Marcelo José Lopes de. *Como pode o turismo contribuir para o desenvolvimento local?*. **Turismo: desenvolvimento local** São Paulo: Hucitec, 1999. p. 17-22.

SEPLAN. *Atlas Multirreferencial*, Campo Grande, MS: Secretaria de Planejamento do Estado do Mato Grosso do Sul, 1990.

TORRE, A. Desenvolvimento local e relações de proximidade: conceitos e questões. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande: UCDB, v.4, n., p.27-40, setembro de 2003.

TRIGO, Luiz G. G. *Turismo e qualidade: tendências contemporâneas*. Campinas, SP: Papirus, 1993.

VIEIRA, J. F. L. *Voucher-único: um modelo de gestão da atividade turística em Bonito/MS*. Dissertação de Mestrado (Desenvolvimento Local). Campo Grande, MS: UCDB, 2003.

YOGUEL, Gabriel. *Creación de competências em ambientes locais y redes produtivas*. **Revista de la CEPAL** (71), Chile: CEPAL, agosto 2000. p. 105-19.

ZAVATINI, J. A. *Dinâmica climática no Mato Grosso do Sul*. Geografia. v.2, p.65-91, outubro de 1992.

• BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BARRETTO, M.. *Planejamento e organização em turismo*. 6. ed. Campinas, SP: Papirus, 1991.

CASTILHO, M. A. *Roteiro para elaboração de monografia em ciências jurídicas*. 2 ed. São Paulo: Sugestões Literárias, 2000.

DENCKER, Ada de F. M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura, 1998.

LAGE, Beatriz H. G. *Economia do turismo*. 2 ed. Campinas, SP: Papirus, 1996.

LINDBERG, Kreg; HAWKINS, Donald E. *Ecoturismo: uma guia para planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 1999.

LORANGE, Peter e ROOS, Johan. *Alianças Estratégicas: Formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC, 2000.

MÉNDEZ, Ricardo. *Ynovación y redes de cooperación para el desarrollo local*. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande: UCDB, v.3, setembro de 2001.

MIGUEL, César A. *Desenvolvimento humano sustentável: o enfoque da cooperação para o desenvolvimento. uma filosofia de ação para o pnud no Brasil*. Brasília, fevereiro de 1997 (www.bdmdl.ucdb.br/arquivos/29.doc).

PROGRAMA DESENVOLVIMENTO LOCAL. *Normas para defesa de dissertação*. Disponível em www.desenvolvimentolocal.ucdb.br no dia 10 de Julho de 2004.

SWARBROOKE, John. *Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental*. São Paulo: Aleph, 2000.

UL HAQ, Mahbub. *A cortina da pobreza: opção para o terceiro mundo*. São Paulo, SP: Nacional, 1978.

VERHELST, Thierry G. *O direito à diferença: sul-note – identidades culturais e desenvolvimento*. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 1992.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO PARA EMPREENDIMENTOS
TURÍSTICOS DA REGIÃO TURÍSTICA DA COSTA LESTE DO MS

I. Dados de Identificação:**1. Identificação da Empresa ou Empreendimento:**

| |
|---|
| a) Razão Social |
| b) Endereço |
| c) Município |
| d) Tamanho *: |
| * Classificação do SEBRAE: Micro: até 19 funcionários; Pequena: de 20 a 99 func.; Média: de 100 a 499 func.; e Grande: acima de 500 func. |

2. Atividade (s) desenvolvida (s) pela Empresa ou Empreendimento:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hospedagem; | <input type="checkbox"/> Passeios (Balneários, trilhas, etc) |
| <input type="checkbox"/> Lazer e entretenimento; | <input type="checkbox"/> Agenciamento; |
| <input type="checkbox"/> Alimentação; | <input type="checkbox"/> Transporte. |

3. Sua Empresa ou Empreendimento é:

- ☐ Independente
- ☐ Parte de um grupo

4. Perfil do Proprietário ou principal sócio fundador:

4.1 Sexo: M () F ()

4.2 Escolaridade: Pós-graduação () Superior () Ensino Médio () Ensino Fundamental ()

4.3 Idade em que criou a empresa: _____

4.4 Principal atividade antes de criar sua Empresa ou Empreendimento turístico: _____

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas na operacionalização da Empresa ou Empreendimento no período de 2002 a 2003:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Contratar empregados | <input type="checkbox"/> Falta de capital (giro, para aquisição de equipamentos e/ou instalações) |
| <input type="checkbox"/> Qualidade de serviços | <input type="checkbox"/> Pagamento de juros de empréstimos |
| <input type="checkbox"/> Publicidade para vendas | |
| <input type="checkbox"/> Outros: Citar _____ | |

6. Quais fatores são determinantes para manter a capacidade competitiva no mercado turístico local: (1)**Baixa importância (2) Média importância (3) alta importância (0) não relevante**

| Fatores | Grau de Importância | | | |
|--|---------------------|---|---|---|
| Qualidade na prestação de serviços | 1 | 2 | 3 | 0 |
| Mão-de-obra qualificada | 1 | 2 | 3 | 0 |
| Custo da mão-de-obra | 1 | 2 | 3 | 0 |
| Novos produtos ou atrativos | 1 | 2 | 3 | 0 |
| Marketing e publicidade do turismo local | 1 | 2 | 3 | 0 |
| Qualidade das instalações e equipamentos | 1 | 2 | 3 | 0 |
| Conhecimento da demanda | 1 | 2 | 3 | 0 |

| | | | | |
|----------------|---|---|---|---|
| Outros: citar: | 1 | 2 | 3 | 0 |
|----------------|---|---|---|---|

II. Região Turística da Costa Leste do MS:

7. Qual seu conhecimento a respeito do programa da Região Turística da Costa Leste do MS, que envolve a cooperação intermunicipal dos municípios de Anaurilândia, Bataypora, Bataguassu, Brasilândia, Santa Rita do Pardo e Três Lagoas, que tem por objetivo promover o desenvolvimento e a integração dos municípios que compõem a Costa Leste de Mato Grosso do Sul, tendo como estratégia o turismo sustentável.

- ☐ Bastante conhecimento
☐ Pouco conhecimento

- ☐ Ouviu falar
☐ Participa do processo

8. Você notou algum tipo de mudança no turismo de seu município ou região a partir de 2002:

- ☐ Sim: Qual (ais): _____
☐ Não:

9. Sua empresa participa de algum tipo de programa para o desenvolvimento do turismo local, promovido pelo:

| | | |
|-------------------------|-----|-----|
| Governo Federal | Sim | Não |
| Governo Estadual | Sim | Não |
| Governo local/municipal | Sim | Não |
| SEBRAE | Sim | Não |
| Outros: Citar: | Sim | Não |

10. Qual sua avaliação dos programas de turismo que são desenvolvidos em seu município ou região pelo:

| | | |
|-------------------------|-----|------|
| Governo Federal | Bom | Ruim |
| Governo Estadual | Bom | Ruim |
| Governo local/municipal | Bom | Ruim |
| SEBRAE | Bom | Ruim |
| Outros: Citar: | Bom | Ruim |

III. Inovação, Cooperação e Aprendizado:

11. Qual (s) a ação (s) de seu empreendimento no período de 2002 e 2003 quanto a introdução de inovações:

a) Inovação do produto oferecido ao turista:

| | | |
|---|-----|-----|
| Novo produto, equipamento ou atrativo, porém já existente na região | Sim | Não |
| Novo produto, equipamento ou atrativo, não existente na região | Sim | Não |
| Produto, equipamento ou atrativo diferencial em âmbito nacional e internacional | Sim | Não |
| Outros: citar: | Sim | Não |

b) Inovação nos serviços prestados ao turista:

| | | |
|--|-----|-----|
| Novas tecnologias (informática, comunicação), porém já existente na região | Sim | Não |
| Novas tecnologias para o setor turístico local | Sim | Não |
| Aumento do número de leitos, atrativos e equipamentos | Sim | Não |

| | | |
|---------------|-----|-----|
| Outros: citar | Sim | Não |
|---------------|-----|-----|

c) Realização de mudanças organizacionais:

| | | |
|---|-----|-----|
| Implementação de técnicas avançadas de gestão | Sim | Não |
| Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional do empreendimento | Sim | Não |
| Mudanças significativas no conceito e práticas de marketing | Sim | Não |
| Mudanças significativas no conceito e práticas de comunicação | Sim | Não |
| Implementação de novas técnicas de gerenciamento visando atender normas de certificação (ISO 9000 e ISO 14 000) | Sim | Não |

12. Assinale os benefícios que a implantação de inovações proporcionou para seu empreendimento em 2002 e 2003:

- ☐ Aumento do numero de turistas/clientes
- ☐ Ampliação da gama de produtos, equipamentos ou atrações ofertadas
- ☐ Permitiu que o empreendimento mantivesse sua participação no mercado turístico local
- ☐ Permitiu que o empreendimento buscasse novos mercados
- ☐ Permitiu a redução dos custos de trabalho, insumos e energia
- ☐ Permitiu o enquadramento do empreendimento em normas padrão do mercado turístico local, Estadual ou Nacional

13. Seu empreendimento efetuou atividades de treinamento e capacitação dos funcionários no período de 2002 e 2003:

- ☐ Sim
- ☐ Não

14. Seu empreendimento efetuou atividades cooperativas no período de 2002 e 2003:

- ☐ Sim: Qual: _____
- ☐ Não

Obrigado!



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

**APÊNDICE B – MODELO DE ENTREVISTA APLICADA AO PRESIDENTE
DA CÂMARA TÉCNICA DE TURISMO DA COSTA LESTE DO MS**



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Perguntas:

1. Seus dados de identificação e da entidade (Câmara Técnica);
2. Quais as funções e objetivos da entidade?
3. Qual o histórico de formação e desenvolvimento da Região Turística da Costa Leste e da Câmara Técnica?
4. Qual o âmbito de atuação da entidade?
5. Quais os esforços da entidade no sentido de estimular o desenvolvimento da capacitação tecnológica dos associados?
6. Qual a interação da entidade com órgãos governamentais e não governamentais?
7. Quais as principais carências identificadas pela entidade no desenvolvimento do APL?
8. Qual a fonte e como são administrados os recursos financeiros da entidade?
9. Quais os principais resultados pretendidos e alcançados pela entidade até o momento?
10. Quais os tipos de apoio ao programa da Costa Leste?
11. Quais vantagens os municípios que compõem a Região Turística já vem tendo devido ao projeto!
12. Sugestões da entidade para políticas de aumento da capacidade competitiva do Apl?



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Obrigado!

ANEXOS



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

**ANEXO A - RELATÓRIO DO INVENTÁRIO DE EQUIPAMENTOS
TURÍSTICOS DA COSTA LESTE DE MS**



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

**ANEXO B - INSTRUMENTO PARA DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE
AÇÃO EM 2003**



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS



**O DO INVENTÁRIO DE EQUIPAMENTOS TURÍSTICOS
DA COSTA LESTE DE MS**

Objetivo: Verificar as condições e propor melhorias aos equipamentos turísticos da Costa Leste de MS.

Introdução: O projeto foi realizado pela UNIPAR MS – Associação dos Municípios do Alto Paraná através de sua Câmara Técnica de Turismo com a parceria do SEBRAE MS, AEMS – Associação de Ensino de Mato Grosso do Sul e das Prefeituras Municipais da região.

O levantamento das informações foi realizado através de uma pesquisa de campo com as seguintes características:

Quadro de Responsabilidades

| Responsabilidade | UNIPAR (Cota Leste/MS) | SEBRAE MS | AEMS | Prefeituras Municipais |
|---------------------------|---------------------------|--------------|------|---------------------------|
| Elaboração do diagnóstico | X | X | | |
| Pesquisa de Campo (RH) | | | X | |
| Transporte (Van) | | X | | |
| Alimentação e Hospedagem | | | | X |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| | | | | |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Elaboração do Relatório | X | | | |
|-------------------------|---|--|--|--|

Quadro de Investimentos

| Etapa | Quant | Unitário | Total | Financiador |
|---------------------------------|-------|----------|----------|------------------------|
| Locação Van | 1 | 1.100,00 | 1.100,00 | SEBRAE |
| Hospedagem Brasilândia | 5 | 25,00 | 125,00 | PM Brasilândia |
| Alimentação Brasilândia | 10 | 8,00 | 80,00 | PM Brasilândia |
| Hospedagem Bataguassu | 10 | 25,00 | 250,00 | PM Bataguassu |
| Alimentação Bataguassu | 20 | 8,00 | 160,00 | PM Bataguassu |
| Hospedagem Santa Rita do Pardo | 5 | 25,00 | 125,00 | PM Santa Rita do Pardo |
| Alimentação Santa Rita do Pardo | 10 | 8,00 | 80,00 | PM Santa Rita do Pardo |
| Hospedagem Anaurilândia | 5 | 25,00 | 125,00 | PM Anaurilândia |
| Alimentação Anaurilândia | 10 | 8,00 | 80,00 | PM Anaurilândia |
| Hospedagem Batayporã | 10 | 25,00 | 250,00 | PM Batayporã |
| Alimentação Batayporã | 20 | 8,00 | 160,00 | PM Batayporã |
| Hospedagem Três Lagoas | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Alimentação Três Lagoas | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

O levantamento foi realizado em hotéis, pousadas, fazendas, casas de artesanatos, restaurantes, bares, postos de combustíveis (onde oferecia o serviço de restaurante e hotel) tudo que relacionava com atendimento direto aos turistas.

Análise Geral

O diagnóstico foi realizado em locais e empreendimentos em pleno funcionamento e que possuem condições de oferecerem produtos e serviços turísticos como alimentação e bebidas, hospedagem, lazer, entretenimento e compras.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Recomendamos a realização de um Seminário de Turismo em cada município com palestras sobre a sensibilização das comunidades e sobre as linhas de financiamento para a atividade, inclusive o FCO, pouco difundido entre os empresários da região.

Recomendamos que todas as prefeituras se esforcem na realização das oficinas de Gestão que irão ocorrer em todos os municípios, no sentido de se obter uma grande adesão sobretudo dos empresários e representantes da sociedade civil organizada para o fortalecimento dos Conselhos Municipais de Turismo, assim como na criação de Fundos que deverão ser administrados pelos Conselhos. Dessa forma esperamos obter a união de esforços na condução das políticas municipais de turismo que seguirá as tendências da política regional.

Análise por Município:

1 – Anaurilândia

Números:

- ☐ **14 Equipamentos sendo :**
 - 1 Pousada;
 - 2 Locais de Compras e visitação Turística;
 - 2 Hotéis;
 - 1 Igreja;
 - 2 Monumentos;
 - 2 Praças;
 - 3 Restaurantes;
- ☐ 74 Empregos diretos
- ☐ 48 Leitos

Empreendimentos visitados:

| |
|-------------------------|
| Pousada Costa do Sol |
| Feira do Produtor |
| Churrascaria Central |
| Gruta São João Batista |
| Rancho Portal das Águas |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| |
|-------------------------|
| Rancho Portal das Águas |
| Hotel Samambaia |
| Restaurante do Rubão |
| Praça Deocleciano Paes |
| Assistência Social |
| Igreja Matriz |
| Coreto |
| Praça Dom Bosco |

Observações Gerais:

- ❑ Os produtos diagnosticados são em sua maioria de alimentação e hospedagem tendo como exceção a Pousada Costa do Sol que está trabalhando a pesca esportiva;
- ❑
- ❑ Verificou-se pouca incidência de artesanato da região nos equipamentos;
- ❑ A mão de obra utilizada necessita ser capacitada;
- ❑ A divulgação dos equipamentos é realizada através de cartão de visitas e rádio;
- ❑ A comercialização dos produtos é realizada somente no balcão;
- ❑ Foi verificado a ausência de fachadas, uniformes e crachás em alguns equipamentos.

Recomendações:

- ❑ O Balneário Municipal em construção quando em funcionamento aumentará a oferta de lazer e entretenimento, porém é necessário incentivar a iniciativa privada a criar novos produtos de lazer e entretenimento.
- ❑ A pouca ocupação turística assim como o estágio inicial da atividade no setor deve ser observada como um fator favorável no atual estágio da região. O processo poderá iniciar com o acompanhamento de consultores especializados, favorecendo o direcionamento da atividade conforme planejamento adequado.
- ❑ É necessário a comunidade discutir com o poder público – Executivo e Legislativo – como será o processo e legislar sobre a questão antes do processo iniciar;
- ❑ Para isso recomendamos o fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo assim como a criação de um Fundo Municipal de Turismo administrado pelo Conselho, pois aumentaria a cooperação entre a comunidade, empresários e o poder público, permitindo avanços na gestão da política de turismo municipal.
- ❑ Um curso sobre a utilização dos recursos Naturais seria útil. A capacitação de Monitores para a pesca seria um grande incentivo ao aperfeiçoamento da atividade que já é exercida.
- ❑ Cursos de capacitação para o aperfeiçoamento das atividades de garçom, camareira, recepcionista de hotéis e pousadas melhorariam a qualidade dos serviços prestados;
- ❑ Cursos de gestão como gerenciamento de hotéis e restaurantes e de empreendedorismo tornariam os empreendimentos mais competitivos;

2 – Bataguassu



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Números:

- ☐ **25 Equipamentos sendo :**
 - 1 Pousada;
 - 3 Atrativos;
 - 2 Locais de Compras e visitação Turística;
 - 4 Hotéis;
 - 1 Monumento;
 - 3 Praças;
 - 10 Restaurantes e similares;
- ☐ 169 Empregos diretos
- ☐ 313 Leitos

Empreendimentos visitados:

| |
|-------------------------------------|
| Pousada Bataguassu |
| Hotel Via Pantanal |
| Toca do Peixe |
| Restaurante Prudentão |
| Hotel Prudentão |
| Restaurante Maçarico |
| Brisa Flora |
| Restaurante Amigo da Estrada |
| Posto 22 |
| Restaurante Avenida |
| Pousada Kym |
| Lanchonete A Palhoça |
| Varanda do Chopp |
| Pousada do Sossego |
| Posto Nofrinho |
| Hotel Europa |
| Hotel Terra Nova |
| Hotel Real |
| Restaurante Gruta do Peixe |
| Pousada Bela Vista |
| Pesqueiro Favaretto |
| Pesqueiro Favaretto |
| Feira do Produtor |
| Praça da Igreja São João Batista |
| Praça Ladislau Deck Filho |
| Praça Monoel Cecílio de Lima |
| Capela Nossa Senhora dos Navegantes |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Observações Gerais:

- ❑ Existem vários empreendimentos explorando os recursos naturais como a Toca do Peixe, Rancho Favaretto, Pousada Kym e Pousada Bela Vista (em construção) caracterizando oferta de atrativos no município;
- ❑ O artesanato é bastante valorizado na Reta A-1, e em empreendimentos como o restaurante O Maçarico que possui boa decoração regional;
- ❑ Grande parte da mão de obra utilizada possui capacitação porém necessita de atualização;
- ❑ A divulgação dos equipamentos é realizada através de cartão de visitas, rádio, jornal, placas e Internet, com destaque para a Pousada Kym que possui Home Page e Folder próprio;
- ❑ A comercialização dos produtos é realizada basicamente no balcão com agenciamento verificado na Pousada Kym;
- ❑ Foi verificado a ausência de uniformes e crachás em alguns equipamentos.
- ❑ Campo Grande de MS; Presidente Prudente, Marília e Andradina de SP e Londrina no Paraná foram as localidades citadas pelos empresários como principais centros emissores;

Recomendações:

- ❑ A presença de equipamentos que oferecem serviços de lazer e o entretenimento como a Pousada Kym, Rancho Favaretto e a Toca do Peixe traz uma perspectiva favorável à formatação de “Produtos Turísticos” em sua essência. Foi verificado a ausência do agrupamento dos atrativos, produtos e serviços sobretudo voltados à pesca esportiva (ao nosso ver um produto já oferecido no município). Falta pouco para o produto ser ofertado de forma organizada por um preço determinado e oferecido em agências.
- ❑ Um curso sobre formatação de produtos voltado para a pesca esportiva seria útil. A capacitação de Monitores para a Pesca seria um grande incentivo ao aperfeiçoamento da atividade que já é exercida.
- ❑ Cursos de capacitação para o aperfeiçoamento das atividades de garçom, camareira, barman, recepcionista de hotéis e pousadas melhorariam a qualidade dos serviços prestados;
- ❑ Cursos de gestão como gerenciamento de hotéis e restaurantes e de empreendedorismo tornariam os empreendimentos mais competitivos;
- ❑ O fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo assim como a criação de um Fundo Municipal de Turismo administrado pelo Conselho aumentaria a cooperação entre os equipamentos e o poder público, permitindo avanços na gestão da política de turismo municipal.

3- Batayporã

Números:

- ❑ **12 Equipamentos sendo:**
 - 2 Pousadas;
 - 1 Local de Compras e visitação Turística;
 - 1 Hotel;
 - 2 Praças;
 - 4 Restaurantes;
 - 3 Atrativos.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

- ❑ 52 Empregos diretos
- ❑ 138 Leitos

Empreendimentos visitados:

| |
|---------------------------------------|
| Fazenda Lagoa Preta |
| Fazenda Búffalo Bill |
| Café Expresso |
| Restaurante do Fera |
| Fazenda Primavera |
| Praça Napolião Bezerra de Albuquerque |
| Assistência Social |
| Lanchonete Suzi |
| Pousada Lina Barbara |
| Restaurante e Lanchonete Tigrão |
| Centro de Memória Jindrich Trachta |
| Praça da Igreja Santo Antônio |
| Usina e Eclusa Sérgio Mota |

Observações Gerais:

- ❑ Destaque para a Fazenda Primavera que recebe público infantil em suas dependências onde oferece uma modalidade de turismo educacional e pedagógico no meio rural;
- ❑ O Centro de Memória Jindrick Trachta apesar de não ter sua infra-estrutura completa já oferece condições de visitação, sendo um forte instrumento de valorização do desbravamento da região, além de ser um excelente motivo para o turismo cultural;
- ❑ A Usina Sérgio Mota, assim como sua eclusa se utilizados como atratividade serão dois importantes recursos que justificam a ampliação e melhorias dos equipamentos de hospedagem e alimentação existentes, assim como os demais atrativos
- ❑ As Fazendas Lagoa Preta e Búfalo Bill apesar de apresentarem excelente infra-estrutura só recebem amigos dos proprietários;
- ❑ Verificou-se pouca incidência de artesanato da região nos equipamentos;
- ❑ A mão de obra utilizada necessita ser capacitada;
- ❑ A divulgação dos equipamentos é realizada através de cartão de visitas, rádio, internet e Folder somente nas Fazendas Búfalo Bill e Lagoa Preta;
- ❑ A comercialização dos produtos é realizada somente no balcão;
- ❑ Foi verificado a ausência de uniformes e crachás em alguns equipamentos.
- ❑ Três Lagoas, Campo Grande, Nova Andradina, Vale do Ivinhema de MS; Primavera, Bauru, Ourinhos e Andradina de SP e Umuarama no Paraná foram as localidades citadas pelos empresários como principais centros emissores;

Recomendações:

- ❑ A pouca ocupação turística assim como o estágio inicial da atividade no setor deve ser observada como um fator favorável no atual estágio da região. O processo poderá iniciar com o



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

acompanhamento de consultores especializados, favorecendo o direcionamento da atividade conforme planejamento adequado.

- ❑ É necessário a comunidade discutir com o poder público – Executivo e Legislativo – como será o processo e legislar sobre a questão antes do processo iniciar;
- ❑ Para isso recomendamos o fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo assim como a criação de um Fundo Municipal de Turismo administrado pelo Conselho, pois aumentaria a cooperação entre a comunidade, empresários e o poder público, permitindo avanços na gestão da política de turismo municipal.
- ❑ É necessário um diagnóstico aprofundado sobre os motivos que impedem o desenvolvimento das atividades das fazendas Lagoa Preta e Búfalo Bill para providências no sentido de viabilizar os empreendimentos assim como incentivá-las para compor com a Fazenda Primavera um roteiro de turismo rural no município (seria o único em toda a região);
- ❑ A realização de um curso ou seminário sobre turismo rural talvez despertasse novas perspectivas para a utilização da atividade no município;
- ❑ Recomendamos o incentivo na busca de recursos para o fortalecimento do Cento de Memória Jindrich Trachta devido a sua importância para o roteiro cultural da região;
- ❑ A capacitação de Monitores Ambientais seria uma importante ferramenta na recepção de grupos em atrativos;.
- ❑ Cursos de capacitação para o aperfeiçoamento das atividades de garçom, camareira, recepcionista de hotéis e pousadas melhorariam a qualidade dos serviços prestados;
- ❑ Cursos de gestão como gerenciamento de hotéis e restaurantes e de empreendedorismo tornariam os empreendimentos mais competitivos;
- ❑ Os cursos que não encontrarem demanda no município deverão Ter atenção do Executivo Municipal e dos empresários para a realização de parcerias com o município de Bataguassu para a realização de ações conjuntas;

4 - Brasilândia

Números:

- ❑ 23 Equipamentos sendo:
 - 5 Hotéis;
 - 3 Praças;
 - 11 Restaurantes;
 - 1 Atrativo.
- ❑ 87 Empregos diretos
- ❑ 136 Leitos

Empreendimentos visitados:

| |
|------------------------|
| Praça da Bíblia |
| Praça Santa Maria |
| Praça da Pedra |
| Serv-Fest |
| Hotel São José |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| |
|----------------------------------|
| Campus Lanchonete |
| Hotel Lago Azul |
| Hotel Alvorada |
| Bar do Rio Verde |
| Taiti Lanches |
| Restaurante Requite |
| Panificadora Jardim |
| Pousada Avenida |
| Restaurante Ti Karlo |
| Lanchonete Cobrinha |
| Pousada Nova Estrela |
| Panificadora 47 |
| Skinão do Peixe |
| Toca do Peixe |
| Reassentamento |
| Tribo Ofaye |
| Barilanche Pato Novo |
| Requite Lanchonete e Restaurante |

Observações Gerais:

- ☐ Os empreendimentos diagnosticados são em sua maioria de alimentação e hospedagem tendo como exceção a Toca do Peixe que oferece a o sistema pesque e pague em tanques como forma de lazer e entretenimento;
- ☐ O Rio Verde mantém preservado sua mata ciliar e espécies de peixe nativos, apesar do impacto da Usina Sérgio Mota;
- ☐ Não existe ocupação nas margens dos Rios Paraná e Verde;
- ☐ Possui Áreas de Reserva Natural como a Cisalpina;
- ☐ O Instituto Cisalpina pode ser um excelente parceiro na realização de projetos internos no município;
- ☐ Após o término da construção da ponte que ligará o município ao estado de São Paulo haverá um aumento considerável no fluxo de pessoas transitando pelo município;
- ☐ A Tribo Ofaié pode ser considerada um recurso de grande potencial para o turismo cultural da região por ser a única tribo indígena na porção leste de nosso estado;
- ☐ Verificou-se pouca incidência de artesanato da região nos empreendimentos turísticos;
- ☐ A mão de obra utilizada necessita ser capacitada;
- ☐ A divulgação dos equipamentos é realizada através de cartão de visitas, rádio, carro de som, jornais e alguns equipamento utilizam a internet somente como correio eletrônico não havendo a presença de páginas na internet dos equipamentos, nem folders;
- ☐ A comercialização dos produtos é realizada somente no balcão;
- ☐ Foi verificado a ausência de uniformes e crachás na maioria dos equipamentos.
- ☐ Três Lagoas, Campo Grande, Santa Rita do Pardo e Bataguassu de MS; Presidente Prudente, Dracena, Marília, Aparecida do Norte, Tupi Paulista, Osvaldo Cruz, Campinas, Adamantina e Andradina de SP foram as localidades citadas pelos empresários como principais centros emissores;



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Recomendações:

- ❑ A pouca ocupação turística assim como o estágio inicial da atividade no setor deve ser observada como um fator favorável no atual estágio da região. O processo poderá iniciar com o acompanhamento de consultores especializados, favorecendo o direcionamento da atividade conforme planejamento adequado;
- ❑ É necessário a comunidade discutir com o poder público – Executivo e Legislativo – como será o processo e legislar sobre a questão antes do processo iniciar;
- ❑ Para isso recomendamos o fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo assim como a criação de um Fundo Municipal de Turismo administrado pelo Conselho, pois aumentaria a cooperação entre a comunidade, empresários e o poder público, permitindo avanços na gestão da política de turismo municipal;
- ❑ O Instituto Cisalpina deverá fazer parte do Conselho Municipal de Turismo devido a sua importância como organização não governamental capaz de captar recursos e desenvolver projetos no Plano Municipal de Turismo;
- ❑ Deve haver incentivo para empresas de lazer e entretenimento como a Toca do Peixe devido à sua importância em oferecer atividades que oferecem sustentação aos equipamentos de hospedagem e alimentação;
- ❑ A capacitação de Monitores Ambientais seria uma importante ferramenta na recepção de grupos em atrativos como a Toca do Peixe e em Áreas como a Reserva Cisalpina;
- ❑ Cursos de capacitação para o aperfeiçoamento das atividades de garçom, camareira, recepcionista de hotéis e pousadas melhorariam a qualidade dos serviços prestados;
- ❑ Cursos de gestão como gerenciamento de hotéis e restaurantes e de empreendedorismo tornariam os empreendimentos mais competitivos;
- ❑ Os cursos que não encontrarem demanda no município deverão ter atenção do Executivo Municipal e dos empresários para a realização de parcerias com o município de Três Lagoas para a realização de ações conjuntas;

5 – Santa Rita do Pardo

Números:

- ❑ **6 Equipamentos sendo:**
 - 1 Hotel e Restaurante;
 - 3 Locais de Compras e visitação Turística;
 - 1 Praça.
- ❑ 27 Empregos diretos
- ❑ 46 Leitos

Empreendimentos visitados:

| |
|-----------------------------------|
| Restaurante Alvorada |
| Hotel Alvorada |
| Feira do Pequeno Produtor |
| Centro Comunitário |
| A Lojinha Artesanatos e Presentes |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| |
|-----------------|
| Praça da Bíblia |
| Fazenda União |

Observações Gerais:

- ❑ O município possui vários recursos naturais que ainda não são utilizados como as cachoeiras da Fazenda União e as margens do Rio Pardo.
- ❑ Possui artesanato com selo de origem e utiliza iconografia de MS;
- ❑ A mão de obra utilizada não é capacitada;
- ❑ A divulgação dos equipamentos é realizada através de cartão de visitas e rádio;
- ❑ A comercialização dos produtos é realizada somente no balcão;
- ❑ Foi verificado a ausência de uniformes e crachás no hotel no restaurante;
- ❑ Ausência de atividades de lazer e entretenimento programadas;
- ❑ Três Lagoas e Campo Grande de MS; Pres. Prudente e Andradina de SP ; Paraná e Minas Gerais foram as localidades citadas pelos empresários como principais centros emissores;

Recomendações:

- ❑ A pequena ocupação turística assim como a pouca atividade no setor deve ser observada como um fator favorável no atual estágio da região. O processo poderá iniciar com o acompanhamento de consultores especializados, favorecendo o direcionamento da atividade conforme planejamento adequado.
- ❑ É necessário a comunidade discutir com o poder público – Executivo e Legislativo – como será o processo e legislar sobre a questão antes do processo iniciar;
- ❑ Para isso recomendamos o fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo assim como a criação de um Fundo Municipal de Turismo administrado pelo Conselho, pois aumentaria a cooperação entre a comunidade, empresários e o poder público, permitindo avanços na gestão da política de turismo municipal.
- ❑ Os recursos naturais devem ser cuidadosamente preservados enquanto ocorre a sensibilização dos empresários sobre a importância de serem realizados projetos para a exploração racional dos mesmos;
- ❑ É importante a capacitação de algumas pessoas da comunidade com perfil para atuarem como Monitores Ambientais;
- ❑ Esportes como Rapel e Canyoning poderão compor os primeiros passeios monitorados nas cachoeiras, necessitando um estudo profundo sobre a viabilidade da atividade;
- ❑ Recomendamos que os proprietários dos recursos naturais de expressão façam um curso de utilização dos recursos naturais como fontes para o turismo;
- ❑ Cursos de capacitação para o aperfeiçoamento das atividades de garçom, camareira, recepcionista de hotéis e pousadas, gerenciamento de hotéis e restaurantes e de empreendedorismo melhorariam a qualidade dos serviços prestados. Devido a existência de pequena demanda, recomendamos que seja feita parceria com a Prefeitura de Bataguassu e com os empresários locais para viabilizar a participação nos cursos oferecidos neste município;

6 – Três Lagoas



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Números:

- ☐ **87 Equipamentos sendo :**
 - 2 Pousadas;
 - 6 Atrativos;
 - 4 Locais de Compras e visitação Turística;
 - 19 Hotéis;
 - 4 Monumentos;
 - 3 Praças;
 - 29 Restaurantes e similares;
 - 8 Ranchos para locação;
 - 7 Motéis;
 - 2 Marinas;
 - 3 Lanchonetes;
 - 2 Salas de Convenções.
- ☐ 709 Empregos diretos;
- ☐ 1657 Leitos.

Empreendimentos visitados:

| |
|-------------------------------------|
| Pousada do Tucunaré |
| Pousada do Tucunaré |
| Hotel Pousada Aquariu's |
| Hotel Modelo |
| Ype Park Hotel |
| Lago's Hotel |
| Novo Hotel |
| Hotel Vale do Sol |
| Regente Palace Hotel |
| Hotel Carajás |
| Hotel Santa Catarina |
| Hotel OT Sol Inn |
| Vila Romana Park Hotel |
| Minas Hotel |
| Hotel Flórida |
| Hotel Três Lagoas |
| Castellu's Hotel |
| Hotel Avenida |
| Hotel e Lavanderia Copa |
| Hotel Central |
| Hotel Lider |
| Hotel OT Sol Inn |
| Bugallú II Lanchonete e Pizzaria |
| Restaurante Beira Rio (Miguelzinho) |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| |
|--|
| Barbosa Restaurante |
| Tribo |
| Restaurante do Zé Miguel |
| Churrascaria e Lanchonete Real |
| Varanda Café |
| Restaurante Divina Gula |
| Restaurante Yakiniku |
| Pizzaria da Mama |
| Pizzaria Casella |
| Lanchonete e Churrascaria Gaucho |
| Restaurante Lagoão |
| Pizzaria Kikão |
| Restaurante 315 |
| Restaurante Irmãos Oliveira |
| Lanchonete Camargo |
| Restaurante Zingaros |
| Lanchonete e Churrascaria Pioneiro |
| Restaurante Posto São Paulo |
| Restaurante Cupim Mil |
| Churrascaria e Lanchonete São Luiz |
| Picanhas Restaurante |
| Espetos São Luiz |
| Guariento's Restaurante e Chopperia |
| Pizzaria e Restaurante Bugallú Central |
| Restaurante Bonkié |
| Casa de Suco Nossa Senhora Aparecida |
| Pastelaria Pirâmide |
| Lanchonete Kampai |
| Pousada do Sucuriú |
| Pesque e Lazer Lagoa da Prata |
| Usina Hidrelétrica Jupia |
| Psicultura |
| Vivero de Mudas |
| Viveiro de Mudas Prefeitura |
| Lagoa Maior |
| Praça Jardim Alvorada |
| Praça da Bandeira |
| Igreja Matriz |
| Casa do Artesão |
| Artesanato do Zé Miguel |
| Artesanato Tudo em Madeira |
| Rancho Madri |
| Rancho WN |
| Rancho Vovó Maria |
| Rancho da Carmela |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| | |
|---|--|
| Rancho Angra Azul | |
| Estância Nossa Senhora Aparecida | |
| Rancho do Costinha | |
| Recanto da Mina | |
| Conveniencias Galpão | |
| Motonáutica Píer 2 | |
| Porto Marina Três Lagoas | |
| Núcleo de Tecnologia Educacional | |
| Centro Cultural Irene Marques Alexandria | |
| Motel Caribe | |
| Motel Ypê | |
| Motel Cupido | |
| Oásis Pinhais Motel | |
| Motel Hawai | |
| Wing's Motel | |
| Eros Motel | |
| Relógio Central | |
| Cristo | |
| Igreja de Santo Antônio | |
| Ponte Ferroviária Francisco de Sá | |
| Obelisco | |

Observações Gerais:

- ❑ Existem cerca de 12 loteamentos nas margens do Rio Sucuriú, sendo observado alguns empreendimentos produzindo serviços turísticos como a Pousada do Tucunaré, a Pousada do Sucuriú, o Bar e Restaurante da Ponte, a loja de Conveniências Galpão, a Tribo, além de Clubes de Campo, a Motonáutica Píer 2, a Marina Três Lagoas e cerca de 800 ranchos de veraneio, sendo alguns alugados com frequência. Embora tenha um conjunto de atrativos, verifica-se que o conjunto dos produtos oferecidos não são oferecidos de maneira ordenada no mercado turístico;
- ❑ A ocupação turística no Rio Sucuriú não cumpre Leis Ambientais Federais como a que determina a manutenção da mata ciliar, o que pode estar causando o assoreamento do rio. Os ranchos proliferam rapidamente sem serviços públicos como coleta de lixo e tratamento de esgoto sendo fatores que merecem discussão devido ao processo não estar caminhando com sustentabilidade. Empreendimentos como a Pousada do Tucunaré estão encontrando dificuldades em obter licença ambiental embora já esteja operando;
- ❑ A Colônia de Pescadores Z-3 do Bairro de Jupia é a maior em toda a extensão do Rio Paraná. O local é muito frequentado por adeptos de pesca extrativa porém já ocorre em grande intensidade a pesca sendo realizada com turistas. 30 pescadores já foram capacitados pelo PNDPA;
- ❑ Os Restaurantes do Barbosa, Beira Rio e do Zé Miguel estão construídos dentro da área de inundação da CESP e sujeitos à desapropriação a qualquer momento, o que inibe investimentos concretos nos empreendimentos;



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

- ❑ Embora a pesca amadora seja realizada com frequência no Jupiá, o serviço não é oferecido sob forma de produto formatado, não podendo ser comprado através de uma agência de turismo, com seguro, antecedência, entre outras características;
- ❑ O artesanato se encontra em ascensão, sendo motivo de muita discussão pela comunidade. Merece destaque as gamelas em Madeira de D. Ana Viturino que possui até loja própria. A cestaria em taboa de Dona Maria do Rosário, a tecelagem do Sr. Eduardo Nakamura e a Cerâmica do Sr. Edvaldo Márcio Vicente podem ser encontrados na Casa do Artesão do município, a segunda maior do estado;
- ❑ Grande parte da mão de obra utilizada possui capacitação porém necessita de atualização, além de ser necessário expandir a capacitação para áreas como barman entre outros profissionais não encontrados no município;
- ❑ A divulgação dos equipamentos é realizada através de cartão de visitas, rádio, jornal, placas, revistas, tele-marketing e Internet, com destaque para a Pousada do Tucunaré e Hotel OT que possuem Hom-Pages e Folders próprios;
- ❑ As agências existentes na cidade são emissivas, não sendo encontrado nenhum produto formatado, com exceção de hospedagens. A pousada do Tucunaré possui um volume inexpressivo de seu mercado realizado através de agências;
- ❑ Foi verificado a ausência de uniformes e crachás em alguns equipamentos;
- ❑ Campo Grande, Paranaíba, Brasilândia de MS; Presidente Epitácio, Andradina, Araçatuba, Ilha Solteira, Bauru, Campinas, Jales, Americana e São Paulo de SP foram as localidades citadas pelos empresários como principais centros emissores. Hotel OT, Vila Romana Park Hotel e Pousada do Tucunaré recebem turistas estrangeiros;

Recomendações:

- ❑ A ocupação no Rio Sucuriú necessita ser repensada para ser corrigida com planejamento adequado;
- ❑ Os serviços urbanos como coleta de lixo e tratamento de esgoto precisam atender as áreas com ocupação turística;
- ❑ A ocupação do Jupiá deve ser discutida, adequada e legalizada o que trará segurança aos investidores;
- ❑ Recomendamos a realização de um curso gratuito para formação de Monitores de Pesca, havendo seleção dos alunos de acordo com o perfil;
- ❑ Um curso sobre formatação de produtos voltado para a pesca esportiva seria útil.
- ❑ Cursos de capacitação para o aperfeiçoamento das atividades de garçom, camareira, barman, recepcionista de hotéis e pousadas melhorariam a qualidade dos serviços prestados;
- ❑ Cursos de gestão como gerenciamento de hotéis e restaurantes e de empreendedorismo tornariam os empreendimentos mais competitivos;
- ❑ O fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo assim como a criação de um Fundo Municipal de Turismo administrado pelo Conselho aumentaria a cooperação entre os equipamentos e o poder público, permitindo avanços na gestão da política de turismo municipal.

Roteiros Identificados:

A semelhança entre os produtos oferecidos nos permite dividir os equipamentos com qualidade verificada em roteiros:



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Roteiro de Praias, Balneários e Esportes Náuticos:

Este roteiro é constituído por empreendimentos com característica de localização nas margens de rios que apresentam praias, área verde e lagos com boas condições para a prática de esportes náuticos. Verificamos empreendimentos deste tipo no Rio Sucuriú em Três Lagoas, no Rio Paraná em Bataguassu e em Anaurilândia.

Equipamentos que compõem o Roteiro:

| Município | Empreendimento |
|--------------|-------------------------------------|
| Bataguassu | Toca do Peixe |
| Bataguassu | Restaurante Maçarico |
| Bataguassu | Capela Nossa Senhora dos Navegantes |
| Anaurilândia | Pousada Costa do Sol |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas restaurante |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas hotel |
| Anaurilândia | Balneário Municipal |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré restaurante |
| Três Lagoas | Tribo |
| Três Lagoas | Pousada do Sucuriú |
| Três Lagoas | Rancho Madri |
| Três Lagoas | Rancho WN |
| Três Lagoas | Rancho Vovó Maria |
| Três Lagoas | Rancho da Carmela |
| Três Lagoas | Rancho Angra Azul |
| Três Lagoas | Estância Nossa Senhora Aparecida |
| Três Lagoas | Rancho do Costinha |
| Três Lagoas | Recanto da Mina |
| Três Lagoas | Conveniências Galpão |
| Três Lagoas | Motonáutica Píer 2 |
| Três Lagoas | Porto Marina Três Lagoas |

Roteiro de Pesca Esportiva:

Este roteiro é constituído por empreendimentos com característica de localização nas margens de rios e que apresentam produtos e serviços voltados para a pesca esportiva. Verificamos empreendimentos deste tipo no Rio Sucuriú em Três Lagoas, no Rio Paraná em Bataguassu e em Anaurilândia.

Equipamentos que compõem o Roteiro:

| | |
|------------|----------------------|
| Bataguassu | Toca do Peixe |
| Bataguassu | Restaurante Maçarico |
| Bataguassu | Pousada Kym |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| | |
|--------------------|-------------------------------------|
| Bataguassu | Pesqueiro Favaretto |
| Bataguassu | Pesqueiro Favaretto |
| Bataguassu | Capela Nossa Senhora dos Navegantes |
| Anaurilândia | Pousada Costa do Sol |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas |
| Anaurilândia | Rancho Portal das Águas |
| Anaurilândia | Hotel e Pesqueiro Samambaia |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré |
| Três Lagoas | Pousada do Tucunaré |
| Três Lagoas | Hotel Pousada Aquariu's |
| Três Lagoas | Restaurante Beira Rio (Miguelzinho) |
| Três Lagoas | Barbosa Restaurante |
| Três Lagoas | Pousada do Sucuriu |
| Três Lagoas | Pesque e Lazer Lagoa da Prata |
| Três Lagoas | Motonáutica Píer 2 |
| Três Lagoas | Porto Marina Três Lagoas |

Roteiro de Negócios:

Este roteiro é constituído por empreendimentos freqüentados por negociantes que transitam pela região a trabalho. As características dos empreendimentos são a localização central nos municípios. Verificamos empreendimentos deste tipo em todos os municípios..

Equipamentos que compõem o Roteiro:

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| Brasilândia | Hotel Alvorada |
| Brasilândia | Restaurante Ti Karlo |
| Bataguassu | Restaurante Prudentão |
| Bataguassu | Hotel Prudentão |
| Bataguassu | Restaurante Maçarico |
| Bataguassu | Lanchonete na Palhoça |
| Bataguassu | Varanda do Chopp |
| Bataguassu | Hotel Europa |
| Bataguassu | Hotel Terra Nova |
| Bataguassu | Hotel Real |
| Bataguassu | Hotel Via Pantanal |
| Santa Rita do Pardo | Restaurante Alvorada |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| | |
|----------------------------|------------------------------------|
| Santa Rita do Pardo | Hotel Alvorada |
| Santa Rita do Pardo | Restaurante da Joaquina |
| Santa Rita do Pardo | Mima Lanches |
| Batayporã | Café Expresso |
| Batayporã | Costelão na Brasa |
| Batayporã | Lanchonete Chega Mais |
| Batayporã | Pousada Lina Barbara |
| Batayporã | Restaurante e Lanchone Tigrão |
| Batayporã | Lanchonete Suzi |
| Anaurilândia | Hotel Samambaia |
| Anaurilândia | <i>Churrascaria Central</i> |
| Anaurilândia | <i>Silas Lanches</i> |
| Anaurilândia | <i>Skinão Lanches</i> |
| Três Lagoas | Hotel Pousada Aquariu's |
| Três Lagoas | Hotel Modelo |
| Três Lagoas | Ype Park Hotel |
| Três Lagoas | Lago's Hotel |
| Três Lagoas | Novo Hotel |
| Três Lagoas | Hotel Vale do Sol |
| Três Lagoas | Regente Palace Hotel |
| Três Lagoas | Hotel Carajás |
| Três Lagoas | Hotel Santa Catarina |
| Três Lagoas | Hotel OT Sol Inn |
| Três Lagoas | Vila Romana Park Hotel |
| Três Lagoas | Hotel Flórida |
| Três Lagoas | Hotel Três Lagoas |
| Três Lagoas | Castellu's Hotel |
| Três Lagoas | Hotel OT Sol Inn |
| Três Lagoas | Varanda Café |
| Três Lagoas | Restaurante Divina Gula |
| Três Lagoas | Restaurante Yakiniku |
| Três Lagoas | Pizzaria Kikão |
| Três Lagoas | Restaurante 315 |
| Três Lagoas | Restaurante Zingaros |
| Três Lagoas | Lanchonete e Churrascaria Pioneiro |
| Três Lagoas | Restaurante Cupim Mil |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| Três Lagoas | Picanhas Restaurante |
| Três Lagoas | Guariento's Restaurante e Chopperia |
| Três Lagoas | Casa de Suco Nossa Senhora Aparecida |
| Três Lagoas | Lanchonete Kampai |

Roteiro Cultural:

Este roteiro é constituído por empreendimentos com gastronomia típica, programação educativa e cultural, venda de produtos artesanais e monumentos de preservação histórico cultural. Verificamos empreendimentos deste tipo em Bataguassu Batayporã e Três Lagoas.

Equipamentos que compõem o Roteiro:

| | |
|------------------------|--------------------------------------|
| Batayporã | Fazenda Primavera |
| Batayporã | Fazenda Búfalo Bill |
| Batayporã | Centro de Memória Jindrick Trachta |
| Batayporã | Cristo Acolhedor |
| Batayporã | Loja de Artesanato |
| Batayporã/Anaurilândia | Usina Sérgio Mota |
| Bataguassu | Artesanato da Reta A1/ Nova Porto XV |
| Anaurilândia | Igreja Matriz |
| Anaurilândia | Gruta São João Batista |
| Anaurilândia | Cristo Acolhedor |
| Três Lagoas | Hotel OT Sol Inn |
| Três Lagoas | Tribo |
| Três Lagoas | Varanda Café |
| Três Lagoas | Restaurante Divina Gula |
| Três Lagoas | Restaurante Yakiniku |
| Três Lagoas | Picanhas Restaurante |
| Três Lagoas | Usina Hidrelétrica Jupia |
| Três Lagoas | Psicultura |
| Três Lagoas | Vivero de Mudas |
| Três Lagoas | Viveiro de Mudas Prefeitura |
| Três Lagoas | Lagoa Maior |
| Três Lagoas | Casa do Artesão |
| Três Lagoas | Artesanato do Zé Miguel |
| Três Lagoas | Artesanato Tudo em Madeira |
| Três Lagoas | Relógio Central |
| Três Lagoas | Cristo |
| Três Lagoas | Igreja de Santo Antônio |
| Três Lagoas | Ponte Ferroviária Francisco de Sá |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Mesorregiões Diferenciadas e Arranjos Produtivos Locais (APLs)
Instrumentos para a Definição de Estratégias de Ação em 2003



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

1- Mesorregião ou Sub-região:

Costa Leste de Mato Grosso do Sul.

A região é composta pelos municípios de Anaurilândia, Bataguassu, Batayporã, Brasilândia, Santa Rita do Pardo e Três Lagoas.

2- Arranjo Produtivo Local:

Região Turística Costa Leste de MS.

Compõem o arranjo: restaurantes, hotéis, atrativos turísticos, agências de turismo, postos de combustíveis e serviços, artesãos, transportadoras turísticas e COMTUR's.

3- Instituição Proponente:

Costa Leste de MS, Câmara Técnica de Turismo da UNIPAR MS - Associação dos Municípios do Alto Paraná

Razão social: Associação dos Municípios do Alto Paraná – UNIPAR MS;

CNPJ: 02481735/0001-00;

Endereço: Alameda Paul Harris, 30 – Centro / Três Lagoas – MS;

CEP: 79601-003;

Fone/Fax: 0(67) 521 1133.

Câmara Técnica de Turismo Costa Leste de MS;

Endereço: Rua João Carrato, 33 – Centro/ Três Lagoas – MS;

Fone/ Fax: 0(67) 521 7000.

4- Diretores Responsáveis:

Dr. Issam Fares, Presidente da UNIPAR.

Idevaldo Garcia Leal Junior, Presidente da Câmara Técnica de Turismo Costa Leste de MS.

5- Elaboração:

Idevaldo Garcia Leal Junior
Presidente da Costa leste de MS

Márcia Gonzaga Rocha
Consultora do SEBRAE MS

Três Lagoas, 05 de agosto de 2003.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

5- Planilha de Ações a serem realizadas em 2003/2004

| Ações Previstas | Quan | Unit | Total | Parceiro |
|---|-------------|--------------|-------------------|-------------------------|
| Curso de camareira | 3 | 2.300 | 6.900,00 | SENAC MS |
| Curso recepc. de hotéis e pousadas | 3 | 2.300 | 6.900,00 | SENAC MS |
| Curso adm. de hotéis e pousadas | 2 | 3.300 | 6.600,00 | SENAC MS |
| Curso de Garçom | 5 | 2.300 | 11.500,00 | SENAC MS |
| Curso de governança | 2 | 2.300 | 4.600,00 | SENAC MS |
| Curso básico de cozinheiro | 4 | 4.000 | 16.000,00 | SENAC MS |
| Curso de cozinha regional | 4 | 4.000 | 16.000,00 | SENAC MS |
| Curso de cozinha internacional | 2 | 5.000 | 10.000,00 | SENAC MS |
| Curso de salgadeira | 5 | 3.300 | 16.500,00 | SENAC MS |
| Curso de lancheiro | 5 | 3.300 | 16.500,00 | SENAC MS |
| Curso de culinária oriental | 3 | 3.300 | 9.900,00 | SENAC MS |
| Curso de barman | 2 | 3.300 | 6.600,00 | SENAC MS |
| Curso de maitre | 2 | 3.300 | 6.600,00 | SENAC MS |
| Auxiliar de Cozinha | 4 | | | |
| Curso adm. de Bares e restaurantes | 3 | 3.300 | 9.900,00 | SENAC MS |
| Curso qualidade no atend.p/atrat. turíst. | 3 | 2.300 | 6.900,00 | SENAC MS |
| Curso Qualidade atendim. P/ frentistas | 4 | 2.300 | 9.200,00 | SENAC MS |
| Curso qualidade no atend. P/ taxistas | 5 | 2.300 | 11.500,00 | SENAC MS |
| Curso qualidade no atend. P/ motoristas de vans | | | | |
| Curso qualid. No atend. No agenciamento | 1 | 2.300 | 2.300,00 | SENAC MS |
| Curso de Guia Turístico | 1 | | | |
| Curso operação de pacotes turísticos | 1 | 2.300 | 2.300,00 | SENAC MS |
| Curso de Monitor Ambiental | 2 | 18.000 | 36.000,00 | SEBRAE MS |
| Missão Técnica em roteiro tur. consolidado | 1 | 12.000 | 12.000,00 | SEBRAE MS |
| Prog. resgate do Artesanato Indígena Ofaié | 1 | 80.000 | 80.000,00 | SEBRAE MS |
| Curso de empreendedorismo | 2 | 18.000 | 36.000,00 | SEBRAE MS |
| Curso de liderança | 3 | 18.000 | 54.000,00 | SEBRAE MS |
| Oficinas de artesanato | 6 | 6.000 | 36.000,00 | SEBRAE MS |
| Plano MKT 2003 (elabor., exec. e veiculação) | 1 | 100.000 | 100.000,00 | Min. da Integração Nac. |
| Plano MKT 2004 (elabor., exec. e veiculação) | 1 | 100.000 | 250.000,00 | Indefinido |
| | | Total | 934.000,00 | |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul
Arranjo: Região Turística Costa Leste de MS

1. Avaliação Sintética da Ações Desenvolvidas na Mesorregião ou Sub-região Relacionadas ao Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local:

A UNIPAR, desenvolve ações ligadas direta e indiretamente ao Arranjo Produtivo da Região Turística Costa Leste de MS desde sua criação. Podemos citar ações de infra-estrutura que beneficiam as comunidades envolvidas e criam condições para o bom desempenho da atividade turística e também ações diretamente ligadas à introdução e ao aperfeiçoamento da atividade na região:

- Revitalização da Lagoa Maior em Três Lagoas;
- Pavimentação asfáltica da Av. Rosário Congro em Três Lagoas;
- Pavimentação asfáltica da Av. Antônio Trajano em Três Lagoas;
- Pavimentação asfáltica do Parque das Mangueiras;
- Pavimentação do distrito de Jupia;
- Construção do Centro de Lazer no Distrito de Jupia;
- Construção das creches da Vila Alegre e Jupia;
- Construção de 300 casas populares em Três Lagoas e 150 casas em cada um dos municípios: Bataguassu, Anaurilândia, Brasilândia, Batayporã e Santa Rita do Pardo.
- Implantação de rede de esgoto em todos os municípios;
- Implantação de galeria de águas pluviais em todos os municípios;
- Pavimentação asfáltica da Estrada que liga Bataguassu a Anaurilândia;
- Pavimentação asfáltica da Av. Central de Anaurilândia;
- Construção do Balneário de Anaurilândia;
- Construção de um porto Fluvial em Bataguassu;
- Pavimentação asfáltica da Estrada que liga Santa Rita do pardo à Bataguassu;
- Construção de incubadora de indústrias nos municípios de Brasilândia, Três Lagoas e Santa Rita do Pardo;
- Programa de Geração de Renda (artesanato).

Todas as obras citadas foram resultado do Termo de Ajuste de Conduta realizado entre a UNIPAR, Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, CESP – Companhia Energética do Estado de São Paulo e Ministério Público, como compensação pelo impacto causado pelo alagamento da Usina Hidrelétrica Sérgio Mota.

Além dessas ações podemos citar:

- Realização de uma oficina de Regionalização do Turismo;
- Sensibilização das comunidades, empresários e poder público dos municípios sobre a importância do Turismo através da realização de seminários;
- Criação da Câmara Técnica de Turismo Costa Leste de MS;
- Criação de uma logomarca para a região;
- Elaboração e confecção do Calendário de Eventos 2003;
- Participação conjunta em feiras e exposições (stand com artesanato e folheteria);



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

- Realização de uma Missão Técnica ao município de Bonito – MS;
- Representatividade e participação no Fórum Estadual de Turismo;
- Realização do curso: Recursos Naturais, fontes para o turismo em Três Lagoas;
- Realização do I Curso de Monitor Ambiental em Três Lagoas;
- Realização do curso de Administração Hoteleira no município de Bataguassu;
- Mobilização para desenvolvimento e criação dos COMTUR's nos municípios;
- Inventário dos Produtos Turísticos (início previsto para 08/08/2003).
- Realização de oficinas de cerâmica em Três Lagoas, Bataguassu e Batayporã (2º semestre de 2003).

As ações citadas foram realizadas pela UNIPAR através de sua Câmara Técnica de Turismo Costa leste de MS em parceria do SEBRAE MS, Faculdade Estácio de Sá e Fundação de Turismo.

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul

Arranjo: Região Turística Costa Leste de MS

A coordenação das ações será desenvolvida pela Câmara Técnica de Turismo de MS. A pesquisa do perfil do turista será realizada em parceria com o SEBRAE MS, que financiará a ação e disponibilizará a consultoria técnica. A AEMS – Associação de Ensino de Mato Grosso do Sul fornecerá os recursos humanos para a realização desta etapa. As Prefeituras Municipais participarão com recursos humanos, materiais e logísticos. Serão mobilizados os Conselhos Municipais de turismo para que agreguem à iniciativa a participação do segmento empresarial.

2. Mecanismo de Implementação:
Será contratado uma empresa de Marketing Turístico para elaborar, de acordo com os resultados obtidos com a pesquisa, um plano de marketing capaz de adequar os produtos turísticos oferecidos na região ao perfil do consumidor diagnosticado.

A mesma empresa será contratada para a execução e veiculação da estratégia. O plano de marketing, a execução e a veiculação será financiada pelo Ministério da Integração Nacional.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul

Arranjo: Região Turística Costa Leste de MS

3. Estratégia de Mercado:

A comercialização dos produtos turísticos deverá se apoiar sobretudo na proximidade de grandes centros emissores de turistas e aglomerados urbanos localizados no oeste de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul.

Como estratégia deveremos formatar os produtos turísticos oferecidos conforme resultado diagnosticado através da pesquisa de perfil do turista que visita e transita na região, sobretudo com destino à Bonito e Pantanal Sul-Mato-Grossense. Será considerado o mercado turístico, o potencial regional e o perfil do turista.

É necessário destacar que na região se encontram os dois principais acessos rodoviários ao Estado de Mato Grosso do Sul: Três Lagoas, que liga o estado à Capital Paulista com fluxo pela Rodovia Marechal Rondon ou Washington Luís, e Bataguassu que liga o estado com a capital paulista através da Rodovia Raposo Tavares e Castelo Branco. Além desses, devemos citar os acessos em Batayporã e Anaurilândia.

O processo de desenvolvimento da atividade turística na região tem como principal estratégia a utilização da Hidrovia Tietê-Paraná como produto turístico à ser desenvolvido em projetos posteriores de integração dos municípios da Costa leste de MS e municípios do Oeste de São Paulo em um roteiro hidroviário.

Um roteiro regional composto com os principais produtos turísticos da região será apresentado ao mercado consumidor através da execução e veiculação do plano de marketing elaborado.

4. Parcerias críticas:

- UNIPAR: coordenará o processo através de sua Câmara Técnica de Turismo;
- SEBRAE MS: financiará a pesquisa e fornecerá assessoria técnica;
- Prefeituras Municipais: fornecerão recursos humanos, materiais e logísticos;
- COMTUR's: será responsável pela mobilização do setor privado;
- AEMS – Associação de Ensino de Mato grosso do Sul: fornecerá recursos humanos para a realização das pesquisas;
- Ministério da Integração Nacional: financiará a elaboração, a execução e a veiculação do plano de marketing;
- Instituições privadas: financiarão parte da execução do plano de marketing.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul

Arranjo: Região Turística Costa Leste de MS

5. DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

O conhecimento produtivo no setor turístico está diretamente relacionado à capacitação humana, já que é uma indústria de serviços. Várias ações estão sendo realizadas no Arranjo para melhorar e corrigir desequilíbrios existentes na prestação dos serviços turísticos da região.

Um aspecto que deve ser analisado é a ausência de dados sobre o mercado consumidor dos produtos turísticos regionais, fator de grande importância no estabelecimento de diretrizes utilizadas na adequação do produto ao consumidor, assim como sua colocação no mercado.

O modelo de desenvolvimento de pesquisa realizado em parceria com o SEBRAE MS, utilizando os recursos humanos da AEMS (Associação de Ensino de Mato Grosso do Sul), no caso estudantes e professores do curso de turismo, será uma importante ferramenta não só na obtenção de dados como na formação de profissionais que atuarão em sua grande parte dentro da região, oferecendo a oportunidade aos alunos e corpo docente de realizar um trabalho acadêmico vivenciando e colaborando com a melhoria da realidade regional.

O planejamento das ações de marketing proposto permitirá o início da veiculação de publicidade direcionada ao mercado alvo, otimizando as campanhas realizadas ainda este ano e nas campanhas futuras.

6. RECURSOS HUMANOS

A coordenação das ações ficará sob a responsabilidade da Secretaria Executiva da Câmara Técnica de Turismo Costa Leste de MS que contará com o apoio de membros das Prefeituras Municipais (Secretarias de Turismo ou equivalentes).

O SEBRAE MS disponibilizará consultores para a implantação do programa e assessoria técnica para a realização da pesquisa.

A AEMS disponibilizará professores e alunos do curso de Turismo para a realização das pesquisas de campo.

Empresas especializadas em Marketing Turístico do estado serão contratados para a elaboração do plano de Marketing.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul

Arranjo: Região Turística Costa leste de MS

7. Infra-estrutura (Comunicações/energia/Transporte)

Apesar de várias ações de infra-estrutura terem sido realizadas no Arranjo, encontramos inúmeras deficiências que dificultam o crescimento do setor:

Anaurilândia:

- Ausência de Pavimentação asfáltica e telefonia pública na Rodovia Municipal que dá acesso à Área de Lazer (Balneário em construção e à Pousada Portal das Águas, nas margens do Rio Paraná;
- Estrada municipal sem pavimentação e em estado precário no acesso da Pousada Costa do Sol também no Lago da Usina Sérgio Mota;
- Possui pavimentação asfáltica em 80% das ruas do município;
- Poucas linhas de ônibus atendem a cidade (duas por dia, viação Mota)

Bataguassu:

- Na estrada MS 395 que liga Bataguassu à Anaurilândia, falta somente um trecho de 3 Km de pavimentação asfáltica.
- Transmissão de energia deficiente (Enersul) na margem do Rio Paraná nas proximidades da “Reta 1”, dificulta as atividades do “Rancho Favaretto” e “Toca do Peixe”, ambos empreendimentos turísticos;
- Ausência de pavimentação asfáltica na “Reta 1”;
- Ausência de um balneário municipal;
- Ausência de drenagem e iluminação pública na rodovia que liga Bataguassu à Brasilândia, especificamente no trecho entre a saída da cidade e a ponte sobre o Rio Pardo, local utilizado pela população para caminhadas;

Batayporã:

- Não há telefonia fixa (pública) e o sinal de telefonia móvel é fraco na margem do Rio Paraná;
- Ausência de linha de ônibus ligando o município com Porto Primavera e São João
- Transmissão precária de energia elétrica na margem do Rio Paraná, dificultando a exploração turística (Enersul);

Brasilândia:

- Falta de telefonia pública e acesso precário na MS 040 dificulta os trabalhos de desenvolvimento do turismo junto à Aldeia Indígena Ofaié;
- Ausência de Balneário Municipal;

Santa Rita do Pardo:

- Não possui telefonia celular (Telems);
- Energia elétrica deficiente (interrupções e oscilações) (Elektro);
- Somente uma linha diária de ônibus de ida e uma de volta para o município de Bataguassu, não ocorrendo a ligação com Brasilândia e Ribas do Rio Pardo;
- Estrada para Ribas do Rio Pardo sem pavimentação e em péssimas condições;
- A MS 338 que liga o município à Bataguassu está com suas obras de



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Três Lagoas:

- A BR 158 que liga Três Lagoas à Selvíria, apesar de Ter suas obras de pavimentação asfálticas iniciadas, não houve conclusão, acarretando enormes prejuízos devido às perdas com os serviços de terraplanagem e início de pavimentação não concluídos. O local dá acesso à cerca de 800 ranchos de veraneio, uma conveniência, duas pousadas, dois restaurantes, dois clubes de campo e um rancho onde se executa provas de laço;
- A obras de ampliação do Aeroporto estão paradas;
- Não há uma usina para reciclagem de lixo. É utilizado um aterro sanitário;
- A pavimentação asfáltica do município está em situação precária. O município aguarda liberação de recursos federais já aprovados para execução de obra de recapeamento das principais ruas e avenidas;
- Falta iluminação pública na rodovia de acesso ao distrito de Jupia;
- Balneário Público sem condições de Funcionamento;
- Telefonia móvel com sinal deficiente nas margens do Rio Sucuriú (800 ranchos) e somente um telefone público;
- A pavimentação asfáltica do Município atinge menos de 20% das ruas e avenidas.
- A rede de esgoto atinge poucos bairros do município e nos 18 loteamentos nas margens do rio Sucuriú é utilizado o sistema de fossas sépticas;
- Polícias Ambiental e Militar com pouco efetivo, poucos equipamentos e despreparada;

Problemas comuns nos Municípios:

- Ausência de Portos Turísticos na Hidrovia;
- Ausência de sinalização turística eficaz;

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul

Arranjo: Região Turística Costa leste de MS

8. FINANCIAMENTO

O financiamento requerido viabilizará a pesquisa, o planejamento, a execução e a veiculação do plano de marketing.

Linhas de crédito para empreendimentos turísticos deverão ser mantidas para possibilitar a realização de melhorias, ampliações e construção de novos equipamentos.

As linhas de crédito que se encontram disponíveis não é acessível pelas micro e pequenas empresas sobretudo pela falta de garantias.

É necessário a criação de uma Agência de Desenvolvimento para o Centro-Oeste, a

exemplo da SUDAM e SUDENE



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul

Arranjo: Região Turística Costa leste de MS

9. CAPITAL SOCIAL

Os seminários de sensibilização do turismo realizados nos municípios estão sensibilizando o poder público, as comunidades e a iniciativa privada sobre a importância do desenvolvimento do turismo na região.

Existe uma mobilização dos setores para o resgate e manutenção das manifestações culturais. O incentivo oferecido ao artesanato proporcionou ao segmento a elaboração de uma identidade do produto regional, que se encontra disponível para comercialização. O turismo é hoje uma grande perspectiva para a comunidade indígena Ofaié.

A criação dos Conselhos Municipais de Turismo está organizando os setores para que ocorra o planejamento das ações dentro dos municípios. Cursos de liderança serão aplicados aos membros dos COMTUR's visando o fortalecimento das instituições. Os cursos empreendedorismo serão direcionados aos empresários, somados à qualificação profissional da comunidade em geral.

A valorização dos recursos naturais e sua utilização de maneira sustentável é debatida em todos os setores e a educação ambiental está sendo incentivada. Nas ações futuras estão previstos a elaboração de planos diretores à todos os municípios.



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS

Mesorregião ou Sub-região: Costa Leste de Mato Grosso do Sul

Arranjo: Região Turística Costa leste de MS

Quadro 1 - Orçamento e Ações Previstas

| Arranjo | Ações Previstas | Orçamento Estimado (R\$) | Apoio financeiro Ministério Integração | Apoio financeiro SEBRAE/MS | Contrapartida empresários |
|------------------------------------|--|--------------------------|--|----------------------------|---------------------------|
| Região Turística Costa Leste de MS | Pesquisa de Perfil do Turista | 20.000,00 | | 20.000,00 | |
| | Plano de Marketing (elaboração, execução e veiculação) | 120.000,00 | 100.000,00 | | 20.000,00 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Quadro 2 - Impacto na Geração de Emprego e Renda

| Período | Produção Estimada (Física) | Faturamento Estimado (R\$) | Estimativa de Emprego Gerado direto | Estimativa de Emprego Gerado indiretamente |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--|
| 2º Semestre de 2003 | | 27.000.000,00 | 3500 | |
| 1º Semestre de 2004 | | 31.050.000,00 | 4.025 | |
| 2º Semestre de 2004 | | 35.707.500,00 | 4.628 | |
| Total | | 93.757.500,00 | | |



MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SECRETARIA DE PROGRAMAS REGIONAIS