

Identificação das variáveis de SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico e o desenvolvimento local: Corumbá-MS

Identifying SWOT variables as a tool to promote tourism and the diagnosis of local development: Corumbá-MS

*Mayra Batista Bitencourt Fagundes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul*

*Vanessa Schmidt
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul*

*Daniel Amorim Souza Centurião
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul*

Resumo: O turismo vem despontando como novo promotor do desenvolvimento econômico e social nas mais diversas partes do mundo. No Pantanal Sul-mato-grossense, com destaque para o município de Corumbá, a realidade não é diferente. Para tanto, no presente trabalho foi realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico e exploratório descritivo qualitativo, com levantamento de informações primárias e secundárias, através da aplicação de questionários mistos estruturados a 11 gestores do *trade* turístico local, visando perceber quais os impactos econômicos da atividade turística no município. Posteriormente, as variáveis percebidas foram identificadas e classificadas de acordo com a Análise de SWOT em fragilidades, forças, oportunidades e ameaças. A análise dos resultados permitiu inferir que a atividade apresenta inúmeros fatores negativos relacionados a ela, sendo destes alguns passíveis de modificação, seja a partir dos agentes privados integrantes da cadeia, seja a partir de políticas públicas locais direcionadas à atividade, e outros imutáveis, relativos principalmente a fatores naturais e geográficos. No entanto, as forças e oportunidades ainda não exploradas pelo setor representam alternativas ao desenvolvimento do setor que ainda podem ser exploradas, de forma a promover o crescimento da cadeia como um todo e, conseqüentemente, o desenvolvimento socioeconômico local.

Palavras-chave: Corumbá; Desenvolvimento local; SWOT.

Absract: Tourism has emerged as the new promoter of economic and social development in various parts of the world. In the Pantanal of Mato Grosso do Sul, particularly in the city of Corumbá, the reality is not different. To this end, the present study we conducted a survey of bibliographical and descriptive exploratory qualitative survey with primary and secondary information, through the application of mixed structured questionnaires to 11 managers of the local tourism trade in order to understand what the economic impacts of tourism in the city. Subsequently, the perceived variables were identified and classified according to the SWOT analysis in weaknesses, strengths, opportunities and threats. The results allowed to infer that the activity had numerous negative factors related to the activity, and some of these modifiable, either from members of private agents in the chain, either from local public policies directed activity, and other immutable, for mainly natural and geographical factors. However, the strengths and opportunities not yet exploited by industry represent alternatives to the development of the sector that can still be explored in order to promote the growth of the chain as a whole and, consequently, the local socioeconomic development.

Keywords: Corumbá; Local development; SWOT.

JEL: R11

Introdução

O setor turístico vem ganhando espaço na economia mundial, especialmente no que diz respeito à promoção do desenvolvimento local, com geração de emprego e renda de territórios antes deixados em segundo plano, seja por sua localização geográfica, seja pelo baixo potencial de exploração em outras atividades. “A

importância econômica da atividade turística é notória, não só pela geração de emprego e renda, como também pela integração de novas áreas, consideradas excluídas ou estagnadas, à economia mundial” (ARAÚJO, BICALHO e VARGAS, 2010, p. 206).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo – OMT o setor turístico é a segunda maior atividade econômica do mundo em geração de divisas e empregos, atrás apenas da indústria do petróleo e derivados (BURSZTYN, BARTHOLO e DELAMARO, 2009). Além disso, tal setor apresenta uma vantagem potencial em relação às demais atividades econômicas, pelo fato de não depender de fontes esgotáveis de recursos para sua promoção, uma vez que este pode ter sua origem tanto em recursos naturais, culturais e históricos, quando em ambientes artificiais construídos e planejados para geração de demanda, “(...) porque o que de fato atrai o turista é o diferente ou inusitado” (GARCIA, 2010, p. 82).

O turismo abre possibilidades para o aproveitamento de:

“características históricas, culturais, físicas, econômicas e sociais, com o intuito de propor alternativas de ação para a promoção do desenvolvimento regional, utilizando suas capacidades humanas e explorando suas potencialidades econômicas, aproveitando, assim, as vantagens que esta região tem em relação às outras, buscando a construção da identidade regional” (BASSAN e SIEDENBERG, 2003, p. 137).

Neste contexto, a atividade turística surge como uma opção à promoção do desenvolvimento regional e local, que quando bem aplicada é capaz de gerar efeitos multiplicadores positivos na economia, promovendo a distribuição de renda de forma equilibrada, inserindo a população local em seu íterim e integrando os mais diversos agentes econômicos de forma igualitária. Entretanto, em muitas localidades brasileiras a expansão do setor vem se dando de forma desequilibrada, perdendo-se as externalidades positivas geradas para a sociedade como um todo e limitando o desenvolvimento socioeconômico. A cidade de Corumbá, Mato Grosso do Sul, é um bom exemplo de tal realidade.

Corumbá, foco de análise do presente estudo, é detentor de uma área total de 64.963 km², onde se localizam 103.772 habitantes (segundo Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE para o ano de 2010), o município de Corumbá tem sua relevância comprovada pelo aspecto territorial (dado que é um dos maiores municípios sul-mato-grossenses em extensão territorial); bem como pelo aspecto econômico – com um PIB *per capita* na ordem de R\$ 28.963,20 (IBGE, 2010), apresentando, no entanto, relativa concentração de renda local, sobretudo nos setores de extração mineral, pecuária e turismo.

Banhada pelo Rio Paraguai, Corumbá é conhecida como ‘Cidade Branca’ pela cor esbranquiçada de sua terra, sendo a zona urbana mais importante da região do pantanal. Fazendo fronteira com a Bolívia pelos municípios vizinhos de Puerto Suarez e Puerto Quijarro. A referida proximidade territorial com regiões vizinhas é também responsável pela rica cultura local, que mescla tradições brasileiras, paraguaias e bolivianas, com forte presença da cultura indígena. O município se destaca pela vocação, dentre outras atividades, para o turismo de pesca, mais desenvolvido, de compras, ecoturismo e turismo cultural, sendo estes últimos ainda pouco explorados.

“No Pantanal de Mato Grosso do Sul, o turismo esteve centrado, inicialmente na pesca esportiva, em decorrência da grande piscosidade de seus rios, notadamente os rios Paraguai, Miranda e Aquidauana. Essa vocação proporcionou, nas décadas de 1980 e 1990, a estruturação de um forte setor turístico pesqueiro no Pantanal Sul (...)” (ARAÚJO, BICALHO e VARGAS, 2010, p. 212, 213).

Com base nestes fatores e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, a metodologia consistiu em levantar as variáveis componentes da Análise de SWOT - ameaças, oportunidades, forças e fraquezas e, a partir das mesmas, identificar a influência exercida pelo setor turístico no desenvolvimento socioeconômico local. O problema de pesquisa consiste em: quais as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas identificadas na atividade turística do município de Corumbá, a partir da percepção dos agentes do *trade* turístico e quais as proposições para minimizar os fatores negativos percebidos?

Para isso, realizou-se pesquisa de cunho analítico e exploratório descritivo junto ao *trade* turístico. A importância acadêmica do trabalho está em identificar se o desenvolvimento das atividades turísticas em Corumbá vem ocorrendo de maneira social e economicamente pertinente para a comunidade local, no intuito de situar o *trade* e o poder público local sobre os problemas inerentes às atividades relacionadas ao turismo, propondo, possíveis soluções para tais questões.

1.1 Turismo e Desenvolvimento Local

O turismo pode ser observado de enfoques distintos, porém estes acabam convergindo em algum momento para o âmbito socioeconômico, onde podemos encontrá-lo como um promotor do desenvolvimento em esferas local, territorial e regional, provocando assim efeitos positivos, tanto pelas externalidades geradas, quanto pelos efeitos diretos de geração de renda, por fatores de aglomeração, de atratividade de investimentos, promoção de cultura e riquezas da localidade, como de belezas naturais e de características de uma população.

Dando ênfase ao aspecto econômico, podemos observar que este possui efeitos diretos e indiretos na economia de onde se constitui. Os efeitos diretos podem ser percebidos a partir dos gastos realizados pelos turistas. Os investimentos em infraestrutura turística, por exemplo, podem ser tomados como efeitos indiretos, pois são realizados pelos fornecedores do turismo. Além destes dois efeitos podemos observar uma terceira etapa de circulação do dinheiro do turista, onde estão os efeitos induzidos, que são constituídos pelas despesas realizadas por aqueles que receberam o dinheiro dos prestadores dos serviços turísticos e similares (BARBOSA, 2005).

Além destes efeitos, o turismo pode ser observado como um setor da economia, apresentando uma capacidade multiplicadora da renda (sobretudo quando se maximiza os supracitados impactos diretos e indiretos de tal atividade), apresentando-se assim como uma possibilidade também de geração de renda local, ou seja, a população residente do espaço onde o turismo enquanto setor se empreende. Porém, na realidade, é possível por vezes a percepção de estruturas oligopolizadas por parte dos ofertantes do turismo, que acabam por interferir nesta capacidade multiplicadora da renda, conforme podemos perceber em (CORIOLANO, 2009).

Ainda de maneira a contribuir com o enfoque econômico do turismo, destacam-se as possibilidades do turismo enquanto atividade inserida dentro de um

contexto produtivo, e se relacionando com o ambiente econômico que o circunda “(...) La actividad turística tiene um carácter multisectorial dinâmico com encadenamientos – antes, durante y después de la prestación del servicio-, com el resto de la economía”(CRISTIANO, ELÍAS e FERNÁNDEZ, 2011, p. 72).

Com uma visão mais abrangente pode-se evidenciar o turismo como uma atividade socioeconômica, intimamente ligada ao espaço e capaz de consumi-lo e estando nele inserida (BARBOSA, 2005). Ainda de acordo com o autor, o mesmo apresenta uma faceta econômica a partir da oferta *deprodutos fixos de racionalidade externa e muito dependentes de bens e serviços* [grifo nosso]. Finalizando, com a observação de que as políticas para o turismo são desenvolvidas em caráter setorial e que estas estão ligadas diretamente às políticas *socioterritoriais* [grifo nosso] dos espaços onde o turismo se desenvolve.

Sobre esta relação do turismo com as políticas sócio territoriais, destacadas no parágrafo anterior,

“ (...) as ações públicas de fomento ao turismo ainda tratam o tema de forma homogênea, ignorando a diversidade cultural e paisagística de cada região e difundindo um turismo massificado que compromete as condições sociais, prejudica as condições ambientais e descaracteriza as heranças culturais das comunidades tradicionais.”(BURSZTYN, BARTHOLO e DELAMARO, 2009).

Seguindo nesta perspectiva, as políticas que vem sendo realizadas no Brasil, partindo da década de 90, não só não apresentam os resultados esperados, como também não cumprem de fato o papel participativo dos agentes sociais locais (geração de oportunidades e benefícios reais para estas populações), como forma de promoção social, tampouco como instrumento de desenvolvimento(BURSZTYN, BARTHOLO e DELAMARO, 2009). Reforçando a necessidade da participação dos agentes locais, principalmente no turismo de base comunitária, utiliza-se o termo comunitário em seu sentido de coletividade, e não na perspectiva de população de baixa renda (IRVING, 2009).

Com relação ao espaço, apresentado na definição de Batista (2010), pode-se construí-lo a partir da perspectiva de que este não é composto somente por Estado, mercado e turistas. Nele encontram-se também inseridas as sociedades ou comunidades em um ambiente mais local¹, estas comunidades podem então ser transformadas em parte devido às atividades locais, no caso em empreendedores turísticos, ou mesmo atuando de maneira irracional de acordo com as imposições da atividade hegemônica (CRUZ, 2009).

No Mato Grosso do Sul, o turismo se apresenta ainda como uma atividade pouco desenvolvida, apesar da grande quantidade de destinos, e da beleza destes, além da riqueza cultural. “A cultura é considerada pelos planejadores da atividade turística como forte apelo, capaz de convencer um grande número de turistas a se deslocarem”(GARCIA, 2010, p. 82). As principais dificuldades observadas no estado foram relacionadas por Batista (2010) e se resumem em questões de falta de infraestrutura, de consciência com o meio ambiente e de saneamento básico às comunidades.

¹Todo conjunto de indivíduos onde os relacionamentos podem ser equilibrados ou de predomínio de primários sobre os secundários, de forma a constituir uma coletividade localizada em um determinado ambiente (ÁVILA, 2006).

No município de Corumbá, objeto deste trabalho, destacam-se o turismo de pesca e o ecoturismo, sendo que o primeiro, principalmente, encontra-se especializado no fornecimento de serviços a pescadores esportivos e/ou amadores que vem de outros estados, ou de regiões distintas do Mato Grosso do Sul, sendo que essa modalidade turística foi inicialmente ligada de forma direta a aspectos muito negativos de degradação do meio ambiente e prostituição (ARAÚJO, BICALHO e VARGAS, 2010).

No cenário de mudanças ora vivenciado pelo Pantanal Sul, um dos principais desafios é conciliar o crescimento da atividade turística com a conservação socioambiental e cultural da região, fato que exige intervenções planejadas compatíveis com a capacidade de suporte de cada área, além da efetiva participação das comunidades envolvidas (ARAÚJO, BICALHO e VARGAS, 2010). Assim, tendo em mente esta condição como desafio, pois nem sempre é uma realidade, o avanço da atividade turística pode representar na verdade a exclusão das populações locais, passando exigir medidas de âmbito público, no que se refere aos planejamentos e políticas, tendo em vistas diminuir ao máximo esta exclusão (IRVING, 2009).

Desta maneira, o turismo deve ser tratado dentro dos enfoques já abordados, também como uma ferramenta de desenvolvimento, buscando assim realizar este papel de ampliar a igualdade e não de provocar a exclusão social e econômica. Para que isso ocorra, então, é preciso compreender o turismo inserido nos conceitos de desenvolvimento. Desta maneira busca-se expor alguns conceitos que se julgam importantes para esta compreensão.

Inicialmente o conceito de desenvolvimento, segundo Cruz(2009) deve ser tomado como um processo de mudança, seja ela de ordem política, social ou econômica, sendo assim, crescimento voltado para o atendimento das necessidades sociais dispostas de uma realidade: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação e lazer.

Trataremos, então, do aspecto espacial do desenvolvimento, o desenvolvimento local, cujo conceito apresenta uma compreensão um pouco distante do conceito convencional de desenvolvimento apresentado a partir de uma análise “objetiva, cartesiana e valores materialista e adeptos do consumismo” (MARTINS, 2002, p. 51). Assim, a percepção por que trataremos o desenvolvimento está muito mais voltada aos aspectos humanos ligados a uma realidade local. O desenvolvimento, neste sentido de valorização da pessoa, onde o crescimento econômico é um meio para que as dificuldades humanas de um determinado espaço sejam reduzidas. Tratar então o desenvolvimento neste sentido implica em adotar o homem como sujeito e beneficiário deste processo (TORRAS, 1995); (MARTINS, 2002).

Considerando então o desenvolvimento local, sendo este local dimensionado pelo fator coletivo e humano nele acondicionado, devemos também considerar que este espaço coletivo é então fruto dos indivíduos que compõe este ambiente. O desenvolvimento local

“(…) coisa de território/espaço coletivamente dimensionado, mas sempre considerando que os territórios/espacos coletivizados se afloram das dimensões ou propriedades comuns dos territórios/espacos individuados, propriedades estas – já formadas, em processo de formação ou passíveis de serem formadas se houver potencialidades para tal – que se interfaciam, interajam, intercomplementem e ensejem a emersão dos embrionários “núcleos galáticos” [grifo do autor] de coletivização, em processo de expansão externa e complexação interna”(ÁVILA, 2006, p. 134).

Tendo então observado estes aspectos fundamentalmente sociais do conceito de desenvolvimento, podemos conjugar então a questão da participação das populações locais no processo de planejamento, para que desta maneira a realidade coletiva e individual seja então componente dos projetos turísticos. Esta participação se constitui como parte fundamental para que as iniciativas de planejamento possuam sustentabilidade e garantia ética do patrimônio natural e cultural (IRVING, 2009).

Tratando o desenvolvimento local como um processo, podemos pensar, assim, que o mesmo é constituído por diversas etapas, pré constituídas que organizadas e conjugadas possuem uma força de atuação local, desenvolvendo assim as ações que acabam por constituir o desenvolvimento em essência. Dallabrida (2007) nos apresenta alguns conceitos que são de fundamental importância para que melhor compreendamos o processo de desenvolvimento local.

O primeiro conceito apresentado é o de governança territorial, como sendo as ações de uma sociedade ou comunidades organizadas local ou territorialmente com fins de participar da gestão de assuntos públicos por meio da cooperação com os demais atores ou agentes envolvidos podendo estes ser sociais, econômicos e institucionais. A governança ocupa o papel de fonte *sinergizadora do processo de gestão* [grifo nosso] do desenvolvimento para um determinado local.

O conjunto de agentes que se constituem no papel de liderança local, seja no planejamento ou implementação de ações, é chamado de bloco sócio territorial. É importante que a articulação entre estes agentes ocorra de maneira organizada em procedimentos de conciliação e mediação como forma de *concentração social* [grifo nosso]. Outro conceito importante é o de pactos sócio territoriais, tratando-se dos acordos realizados entre os diferentes agentes buscando constituir o seu processo ou planejamento de desenvolvimento futuro.

É imprescindível tanto para o processo de planejamento como o de implementação e principalmente para a gestão do desenvolvimento local o envolvimento das lideranças tanto no setor público como privado. O autor propõe ainda as redes de poder sócio territorial ou local, sendo estas os segmentos organizados das comunidades ou sociedades, representados por suas lideranças e que ostentam posição hegemônica conduzindo assim o processo de desenvolvimento local, estas redes são formadas a partir do interesse conjugado dos agentes envolvidos.

Para Dallabrida (2007) quando constituída de forma organizada a governança territorial ou local passa a assumir poderes também globais, criando assim redes de interação entre os agentes dos ambientes micro e macro, tanto da esfera de planejamento como de operacionalização das atividades, porém para que ocorra de forma igualitária, é importante a construção de um sistema de governança, onde a sociedade, ou a comunidade, ambas representadas por suas lideranças possuam voz ativa.

1.2 Identificação das Variáveis de SWOT como Ferramenta para o Estudo do Turismo

A análise de SWOT é uma ferramenta comumente utilizada na Administração para o planejamento estratégico das empresas. No entanto, sua aplicabilidade se estende além disso. Tendo se originada na língua inglesa, SWOT é sigla para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A metodologia consiste na consideração de fatores internos e externos à

empresa ou setor em estudo. A representação da Matriz de SWOT pode ser observada na Figura 01.



Fonte: (DANTAS e MELO, 2008).

Esta metodologia, no entanto, pode ser utilizada para a avaliação de desempenho na gestão de cadeias de produção das mais variadas atividades econômicas, identificando os pontos relevantes dos ambientes interno e externo e possibilitando a geração de uma fotografia de como tal agente estudado está disposto a partir do olhar gerencial.

O setor turístico, foco de estudo do presente trabalho, surge então como um setor potencial de aplicação desta forma de avaliação, seja para simples identificação das variáveis, seja para o cruzamento e pontuação das mesmas entre si. A análise de SWOT, neste caso, surge como “uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento do turismo de uma determinada localidade” (DANTAS e MELO, 2008).

2. Metodologia

Visando atender aos objetivos propostos no presente trabalho, realizou-se uma pesquisa aplicada, de cunho bibliográfico e exploratório descritivo qualitativo, com amplo levantamento de material bibliográfico, levantamento de dados secundários, além de entrevistas junto aos principais agentes envolvidos com o turismo no município de Corumbá.

Inicialmente, procedeu-se a um amplo levantamento bibliográfico sobre o desenvolvimento das atividades turísticas ao longo dos anos, com destaque para o município de Corumbá-MS, no intuito de embasar e nortear o trabalho e as pesquisas posteriormente realizadas para responder ao problema de pesquisa. Em um segundo momento, após conhecimento prévio sobre a região, manteve-se contato com a Superintendência de Turismo da Prefeitura de Corumbá, que auxiliou na mobilização dos agentes para realização das pesquisas de campo. Para tal, realizou-se uma viagem ao local, com duração de três dias, de forma a inserir os pesquisadores na realidade

vivenciada pelos agentes – momento em que se procedeu à aplicação dos questionários e entrevistas junto aos agentes do *trade* turístico local.

Efetivadas no mês de março de 2011, as entrevistas envolveram agências de turismo, bares e restaurantes, entidades governamentais e barcos hotéis, e foram realizadas junto aos administradores e gestores de tais empreendimentos, de tal forma que estes melhor poderiam expressar a realidade por eles vivenciada em todos os aspectos a serem analisados.

Entrevistaram-se um total 11 agentes (dentre eles 6 agências de viagem – sendo que uma destas também realiza serviços de hospedagem, transporte e alimentação, integrada a um barco-hotel -, 3 entidades governamentais, 1 meio de hospedagem e 1 restaurante, todos formais), os quais foram indagados sobre aspectos internos do empreendimento – como configuração da mão-de-obra, remuneração dos colaboradores, rendimento e tempo de atuação – e aspectos externos aos mesmos empreendimentos, em âmbito socioeconômico, de tal forma a avaliar sua percepção sobre o impacto do turismo em tal aspecto. A seleção dos gestores dos empreendimentos enquanto potenciais entrevistados se deu em função de estes conhecerem a presente realidade microeconômica e histórica dos mesmos, além de perceberem a realidade turística do ponto de vista empresarial. Para tanto, utilizou-se de questionários previamente elaborados, com questões abertas e fechadas.

Após a realização da pesquisa de campo convencionou-se dividir as variáveis características do turismo em Corumbá de acordo com os padrões adotados pela análise de SWOT: fragilidades, oportunidades, forças e fraquezas, de forma a facilitar a avaliação das mesmas em um cenário pré-estabelecido, cruzando-se os ambientes externo e interno à atividade.

3. Resultados e Discussão

O setor turístico no município de Corumbá revelou apresentar diversos pontos relevantes a serem considerados para promoção do desenvolvimento socioeconômico. A atividade se apresenta promissora, com diversos pontos positivos inerentes aos ambientes externo e interno, passíveis de serem trabalhados para a promoção do setor e da localidade em questão. Apesar disso, quando se mencionam os fatores negativos em voga, percebe-se que existem pontos de estrangulamento da atividade que atrasam ou mesmo impedem sua alavancagem, seja enquanto desenvolvimento do setor, seja enquanto atividade econômica geradora de empregos e renda para a comunidade local.

Neste íterim, serão avaliados cada um dos aspectos inerentes às variáveis estratificadas pela Análise de SWOT, de forma a identificar a interligação dos pontos elencados entre si e entre aqueles subdivididos nas demais categorias. Inicialmente, convêm-se observar os fatores internos ao desenvolvimento do município de Corumbá partindo-se da atividade turística, compostos pelas fragilidades e pelas forças. Assim, seguem dispostos no Quadro 01 as fragilidades observadas no município de Corumbá e na atividade turística que aí se desenvolve.

Quadro 01 – Fragilidades observadas durante a pesquisa *in loco* no município de Corumbá-MS

Concentração de renda	Baixo grau de integração dos agentes turísticos entre si
Ausência de inovação no setor (produtos, serviços e estruturas)	Não há senso de identidade da população local com as atividades turísticas
Situação de abandono, falta de manutenção e presença de vândalos no patrimônio histórico local (à exceção do Porto Geral)	Precariedade das políticas públicas
Turismo como atividade de origem exógena	Pesca e caça predatória
Atividades turísticas bipartidas (turismo de pesca e turismo de eventos)	Baixa quantidade de voos que atendem à demanda turística local
Necessidade de aquisição de bens e serviços para abastecimento das atividades turísticas de outros municípios e regiões	Forte relação entre o turismo de pesca e a prostituição
Oligopolização da oferta de infraestrutura e equipamentos do turismo de pesca	Degradação ambiental
Cadeia de serviços verticalizada e concentrada na mão de poucos agentes	Falta de controle da capacidade de carga dos atrativos turísticos naturais
Reduzido efeito multiplicador	Ausência de postos de informação turística
Mão de obra empregada no turismo de baixa qualificação e remuneração	Sinalização precária
Pouca divulgação do turismo local	Necessidade de priorizar ações nas áreas de turismo
Pouca divulgação do artesanato local	Carência de transporte coletivo turístico
Pontos de comercialização do artesanato fora do circuito turístico	Sazonalidade

Fonte: Elaboração dos autores.

No que se relaciona à fragilidades identificadas, é possível afirmar que a atividade turística teve seu desenvolvimento no local de forma exógena, tendo sido trazida por agentes de outros estados, que visualizaram no município um potencial de exploração e geração de renda. Partindo deste pressuposto, percebeu-se que o setor turístico encontra-se subdividido em duas realidades contrastantes e que, no entanto apresentam algumas fragilidades em comum, que acabam por prejudicar não apenas este setor, mas o desenvolvimento socioeconômico municipal como um todo.

Existem em Corumbá dois segmentos turísticos bem definidos: turismo de pesca e turismo de eventos. Enquanto o primeiro, mais antigo e maduro e impulsionado pelo setor privado, conforme exposto por ARAÚJO, BICALHO e VARGAS (2010) atende a uma demanda turística nacional, atraindo pessoas de vários outros estados, com destaque para aqueles das regiões sul e sudeste do Brasil, dispostos a pagar altos valores monetários por pacotes comercializados nas agências locais, o segundo se percebe de surgimento mais recente, impulsionado principalmente pelo poder público local, atendendo a uma demanda regional com menor poder de compra e tempo de permanência reduzido na localidade.

Diante disto, revelam-se alguns pontos a serem avaliados: a cadeia produtiva do turismo encontra-se bipartida, de forma que os agentes do setor privados apresentam um comportamento independente dos demais agentes envolvidos com a

atividade, verticalizando suas atividades, evitando a integração entre si ou mesmo com o poder público e atendendo desde as demandas por transporte, estadia e alimentação, até os serviços turísticos vendidos nos pacotes, caracterizados por barcos-hotéis. Os agentes possuem comportamento individualista e não cooperativo. A mão-de-obra empregada é essencialmente local, porém de baixa qualificação e em quantidade reduzida em relação às demais atividades econômicas locais. A presença de trabalhadores qualificados é reduzida para atender às demandas do setor, fatores que contribuí fortemente para a baixa remuneração despedida a estes trabalhadores. Os produtos e serviços comercializados são dados desde o início das atividades, carecendo de inovações. O mercado é altamente concentrado, com a presença de empresas dominantes e barreiras à entrada de novos concorrentes.

Já quando se menciona o turismo de festas e eventos, a característica mais marcante é a presença e impulsão dada pelo poder público ao desenvolvimento das atividades. Nesta realidade, os trabalhadores diretamente envolvidos com a organização e comercialização dos produtos e serviços ficam a cargo da população local. O perfil turístico é de demandas regionais e locais, e caracterizam-se pelo inchaço urbano quando de sua ocorrência.

Ambas as realidades vivenciadas pelo turismo no local são altamente sazonais, seja por fatores naturais, como a piracema, que em determinados períodos do ano interrompe o fluxo do turismo de pesca, seja pelo período em que as festividades acontecem. As demais atividades turísticas existentes no local, como o ecoturismo e o turismo de contemplação, por exemplo, se disseminam nestas duas realidades, tendo menor peso e baixo grau de exploração.

Tal divisão na cadeia apresenta-se como principal fragilidade observada, pois em função de sua existência são desencadeados outros problemas internos relevantes, como a falta de estrutura turística, falta de divulgação do local, reduzido interesse na promoção de novos produtos turísticos, pouca sinalização, sistema de transporte precário, poucas vias de acesso ao município, baixa qualificação da mão-de-obra, baixa inserção da população local na atividade, criação de mazelas sociais, como a prostituição, por exemplo; baixo senso de pertença da população local, degradação ambiental, falta de controle da capacidade de carga turística, baixo grau de comercialização dos produtos típicos locais, precariedade de políticas públicas, degradação de parte do patrimônio histórico, precariedade e ausência de concorrência entre os fornecedores do setor e não exploração de nichos de mercado específicos e potenciais. Com relação às forças, as variáveis listadas podem ser observadas no Quadro 02.

Quadro 02 - Forças para o turismo observadas *in loco* no município de Corumbá-MS

Empreendimentos turísticos consolidados (com 10 anos ou mais de existência)	Atrativos naturais
Agentes do <i>trade</i> do turismo de pesca apresentam a intenção de realizar novos investimentos no local	Eventos consolidados (Carnaval, São João, Festival América do Sul, Pantanal das Águas)
Alta participação da mão de obra local nos empregos gerados pelo turismo	Cultura popular
Revitalização patrimônio histórico localizado na região do Porto Geral	Patrimônio histórico-cultural
Diversidade cultural	

Fonte: Elaboração dos autores.

A consolidação de ambas as tipologias da atividade turística no local se destacam como fatores de alta relevância, uma vez que se trata de produtos e serviços já conhecidos pelo mercado consumidor, de tal forma que parte dos antigos clientes retornam, trazendo consigo novos clientes potenciais, apesar do baixo grau de divulgação do local. No entanto, apenas dois grandes segmentos da atividade sejam intensamente explorados no turismo corumbaense, o município com suas riquezas e belezas naturais apresenta grande potencial para o desenvolvimento de novos atrativos. Além disso, o município se destaca ainda por sua rica cultura, permeada por danças, costumes e gastronomia típicos e por seu patrimônio histórico rico.

As forças inerentes à atividade turística e ao município de Corumbá estão centradas, principalmente, nos potenciais inexplorados ali encontrados, capazes de promover uma maior inserção da população local no setor. Desta maneira, difundindo as externalidades positivas geradas pela atividade e promovendo uma distribuição de renda mais equitativa, de forma a realizar uma de suas funções essenciais de promover o desenvolvimento local.

Para tanto, o ambiente interno ao turismo em Corumbá, apesar de apresentar muitas forças a serem desenvolvidas e que já garantem um mercado amadurecido aos atrativos ofertados, ainda carece de uma estrutura organizada capaz de despertar nos turistas quando chegam ao local os sentimentos de hospitalidade, receptividade e qualidade no atendimento. Além de não criar atrativos para diferentes perfis de clientes, como famílias, por exemplo.

Já quando se menciona os fatores externos ao turismo no município, as variáveis a serem avaliadas ficam delimitadas pelas ameaças e oportunidades observadas *in loco* para a atividade. As ameaças podem ser observadas no Quadro 03.

Quadro 3 - Ameaças para o turismo observadas *in loco* para o município de Corumbá-MS

Isolamento geográfico do município	Falta de planejamento turístico
Localidades de difícil acesso e fiscalização	Pesca e caça predatória
Oferta de bens e serviços locais limitada	Fragilidade do ecossistema
Participação da mão de obra empregada é baixa em relação à PEA total municipal	Exclusão social
Pequena quantidade de cursos preparatórios existentes na região para atender a demanda do setor	Ocupação domiciliar desordenada em áreas de risco
Baixo grau de escolaridade da população local	Pobreza econômica local
Turismo não se encaixa no tripé da sustentabilidade	

Fonte: Elaboração dos autores.

As ameaças identificadas para a cadeia produtiva são inerentes tanto a fatores imutáveis quanto a fatores mutáveis, por vezes estando correlacionadas com as fragilidades. Dentre os fatores imutáveis, Corumbá apresenta características geográficas marcantes, possuindo uma vasta extensão territorial e com localização do perímetro urbano às margens do Rio Paraguai. Por isso, o acesso terrestre ao município é restrito, apresentando apenas uma rodovia pavimentada que liga a capital do estado, Campo Grande, à cidade, distando 427 km. O acesso aéreo é

restrito, com poucos horários e dias de vôos semanais. A sinalização é precária, tanto na via de acesso quanto no perímetro urbano.

A distância entre Corumbá e os maiores centros urbanos vizinhos culmina ainda no entrave com relação ao fornecimento e abastecimento do município e, conseqüentemente, dos agentes turísticos – dentre os quais devem ser citados hotéis, restaurantes e barcos-hotéis -, de suprimentos básicos que servem aos turistas e mesmo de tecnologia e *know-how* para a manutenção mecânica dos equipamentos utilizados, como motores de grandes ou pequenas embarcações de passageiros. Assim, produtos alimentícios, têxteis, mecânicos e mesmo mão-de-obra para atender a tais demandas especializadas são provenientes de outras cidades ou estados.

Além disso, o fato de estar localizado no “coração” do Pantanal, com regiões constantemente alagadas a sua volta e de vasta extensão de planície torna difícil a fiscalização e o controle do território pelas autoridades competentes. Para tanto, não há garantias de que as atividades turísticas (ou não) se dêem de forma sustentável e ambientalmente correta no local. As práticas predatórias contra o meio ambiente são frequentes, seja por aventura, seja para exploração do território com fins lucrativos e destinação para outras atividades econômicas. A ocupação irregular de regiões de morros e encostas de rios também está presente no município.

No que diz relação à mão-de-obra local empregada no setor, conforme já mencionado anteriormente, a qualificação é baixa e a participação do setor no mercado de trabalho ainda é pequena. De acordo com dados da Câmara Municipal de Corumbá (2011), a População Economicamente Ativa - PEA municipal é de 40.582 pessoas. Já conforme dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho - RAIS/MTE a quantidade de pessoas empregadas no turismo (entre bares e restaurantes, meios de hospedagem, agências de viagem e outros serviços ligados ao turismo) foi de 631 pessoas (BRASIL, 2011). Sendo assim, as atividades ligadas ao turismo empregam somente 1,5% da PEA local. Tal fato decorre da pequena quantidade de cursos preparatórios de nível técnico e superior.

De acordo com a pesquisa mesmo os profissionais aí formados tem dificuldade de atender às demandas dos turistas uma vez empregados. A exclusão social no município é recorrente e a pobreza econômica local se revela na prostituição – intimamente relacionada ao turismo de pesca, no desemprego, na mendicância e na ocupação irregular de áreas restritas, seja por fatores naturais ou por barreiras de legislação (ocupação irregular de antigos imóveis tombados como patrimônio histórico, relegados à situação de abandono pelo poder público).

As oportunidades identificadas durante a pesquisa podem ser observadas no Quadro 04.

Quadro 4 - Oportunidades observadas para o turismo *in loco* no município de Corumbá-MS

Turismo ecológico	Diversificação do perfil turístico
Turismo histórico	Proximidade com a Serra da Bodoquena (integração turística)
Turismo cultural	Geração de emprego e renda à população local
Turismo natural	Crescimento e desenvolvimento econômico
Momento favorável ao desenvolvimento dos negócios	Atração de novos investimentos, novas empresas e diversificação da comercialização de bens e serviços
Turismo rural	Turismo de compras

Fonte: Elaboração dos autores.

Embora já se tenha iniciado a exploração de produtos turísticos diferentes dos tradicionais para a região, leia-se pesca e festas e eventos, os mesmos ainda encontram-se subutilizados uma vez que o perfil turístico que frequenta a localidade em massa não demanda tais produtos. Neste sentido, é pertinente que se explorem novos nichos mercadológicos, tais como o turismo rural, natural, cultural, histórico e ecológico, que quando estabelecidos e divulgados de forma correta passarão a atrair um novo perfil de turistas para a região, não limitado apenas a homens adultos e de meia idade, como ocorre na pesca, ou de adultos jovens que permanecem por um curto intervalo de tempo na cidade, como no caso das festas e eventos.

A diversificação do produto turístico comercializado aliado a uma correta divulgação da região pode permitir que o tempo de permanência do turista na cidade e o consumo de produtos típicos da região aumentem, bem como o interesse pelos fatores histórico culturais façam com que novos perfis turísticos sejam atraídos. Aliado a isto, a inserção da população local enquanto agentes da cadeia produtiva pode se dar de forma mais incisiva e equilibrada, ocupando novas posições no mercado e na cadeia que antes eram consideradas desnecessárias. A atração e criação de novos empreendimentos marca a inovação do setor. A consolidação da rota turística Serra da Bodoquena – Pantanal seria capaz ainda dentro de um cenário de diversificação de deslocar os turistas que já se encontram no estado para o corredor do turismo ecológico que caracteriza ambos os ecossistemas.

Embora alguns dos fatores externos negativos ligados à atividade turística em Corumbá sejam imutáveis, é possível que se compensem tais pontos utilizando-se das potencialidades que a atividade oferece e da disponibilidade dos agentes para a realização de novos investimentos no segmento. A expansão, além de promover o crescimento interno à cadeia em seus transbordamentos irá impulsionar o desenvolvimento socioeconômico local, inserindo a comunidade de forma produtiva no setor em voga.

Considerações finais

No município de Corumbá nota-se que a gênese da atividade turística – do modo como é organizada – apresenta elementos relativos à oligopolização da oferta de infraestrutura e equipamentos relacionados ao setor de turismo, o que minimiza e não raro expropria o território dos benefícios inerentes à prática da atividade turística

– limitando, pois, as dinâmicas do desenvolvimento socioeconômico por intermédio do fomento ao turismo.

Ademais, percebe-se nítida divisão entre o perfil do turista regional (que consome, embora em pequena escala, os elementos do turismo comunitário; de base local) e do turista nacional (que limita seu consumo aos equipamentos e infraestrutura turística verticalizados e oligopolizados), o que perfaz um desafio aos planejadores de política pública quanto à necessidade de gerir tais demandas – equalizando-as, numa situação ideal, às melhores práticas preconizadas pelo desenvolvimento socioeconômico mais satisfatório ao território. Sendo de fundamental importância o envolvimento dos agentes envolvidos no *trade* do turismo do município, e também da população como forma fomentar o desenvolvimento local (IRVING, 2009).

Por fim, percebe-se que outras práticas (como a maior interligação entre os agentes do *trade*; ou a criação de rotas turísticas com viés histórico-cultural – só para citar alguns poucos exemplos) perfazem iniciativas deveras relevantes no que tange ao maior fomento ao desenvolvimento socioeconômico do município analisado. Sobre o fortalecimento dos elos entre os agentes, podemos observar que trata-se de uma etapa da governança territorial, buscando assim gerir o planejamento turístico para o município, e garantir que o desenvolvimento local se faça enquanto promoção socioeconômica e humana do espaço envolvido (ÁVILA, 2006).

De tal forma, a consolidação e divulgação destes roteiros histórico-culturais poderiam provocar um movimento reverso nos turistas que não desfrutam dos serviços oferecidos no local. Assim cria-se um atrativo capaz de trazer o turista de pesca (que é o mais frequente e domina maior parcela da renda gerada pela atividade) para o contato com a cidade e o conhecimento das formas de vida e dos costumes do homem pantaneiro.

A revitalização dos imóveis e criação de museus que traduzem a história do município, dos artistas que por lá passaram e mesmo do Pantanal possibilitaria a criação de um roteiro histórico-cultural a ser visitado que pode ser mantido posteriormente através da cobrança simbólica de uma taxa de visitação. Outro potencial a ser explorado é a visitação pela cidade do tipo *city tour*, que levaria os turistas a pontos como o “Cristo do Pantanal”, o Porto Geral, o Projeto Moinho Cultural e ao roteiro histórico. Desta maneira o zelo ao espaço enquanto instrumento turístico e ambiente social se caracterizam como um aspecto importante para a sustentação da atividade turística, devendo assim ser também fruto do planejamento, pois se apresenta como uma das principais fragilidades do estado (BATISTA, 2010).

A cultura local também é muito rica, sofrendo forte influência da cultura paraguaia, boliviana e indígena tanto na culinária quanto na música e nos costumes. A produção artesanal é outro ponto relevante, que emprega mão-de-obra essencialmente local. Tais atividades poderiam ser conjuntamente exploradas e integradas ao roteiro histórico, gerando emprego e renda, e trazendo a população corumbaense para participar das atividades turísticas. Neste aspecto de envolvimento das comunidades locais é onde se faz principalmente o ambiente de desenvolvimento local, no contexto da definição apresentada, e também da caracterização da atividade turística como instrumento deste âmbito de desenvolvimento (CRUZ, 2009).

Neste sentido, o poder público em parceria com universidades e escolas entram como moderador e organizador das atividades, uma vez que os demais agentes integrantes do *trade* além de apresentarem baixo grau de organização entre si não se sentem estimulados a criar novos produtos turísticos devido a alta rentabilidade de seus negócios. A universidade enquanto instituição de pesquisa deve

atuar ativamente no sentido de minimizar ou solucionar conflitos econômicos, sociais e ambientais no local, que se constitui em um rico patrimônio natural da humanidade. Assim conforme exposto no referencial deste trabalho estes agentes se constituem lideranças, no processo de governança territorial formando assim redes de interação com a sociedade e se apresentando como fonte de poder, viabilizando assim ações capazes de contribuir para o processo de desenvolvimento (DALLABRIDA, 2007).

Esta interação pode se dar ainda na qualificação da mão-de-obra local para participar das atividades turísticas, apresentando à comunidade o Pantanal enquanto ecossistema frágil, no entanto rico, e de necessária preservação. De acordo com a percepção dos pesquisadores, é comum a população local ficar à margem do turismo, residindo no município, porém nunca tendo realizado um passeio de barco pelo Rio Paraguai, por exemplo. Os munícipes não conhecem o próprio local em que vivem e não tem senso de pertença, degradando o próprio patrimônio.

Um método de controle possível de ser utilizado é o estabelecimento de um sistema informatizado no qual todo o *trade* esteja incluso, de forma a integrar os agentes, e que seja controlado pelo poder público, a exemplo do que acontece no município de Bonito - MS. Este controle além de restringir os problemas com a degradação ambiental originários do turismo ainda garante às instituições governamentais maior controle sobre o desenvolvimento da atividade e menor risco de sonegação fiscal, aumentando conseqüentemente a arrecadação municipal e gerando renda para ser revertida em prol do melhoramento do turismo local.

Portanto, percebe-se que o turismo ainda tem muito a evoluir em Corumbá para que possa promover melhorias econômicas consideráveis, permitindo a todos os estratos da população uma participação em suas externalidades positivas, além de minimizar os efeitos socioeconômicos negativos. E para que isto seja possível, frente à passividade de muitos agentes e a indignação isolada de outros, é inevitável que o setor público munido de informações, ferramentas e auxílios técnicos das universidades, seja atuante nestas melhorias.

O Pantanal sul-mato-grossense precisa ser visualizado como um produto único. Para isso, é fundamental que seja divulgado e visto como um bem comum, de forma que todos os agentes locais e turistas que cheguem o visualizem como tal, mas que o desfrutem com racionalidade. E para a população local a criação de um senso de pertença e a oportunidade de conhecer o local em que vivem com suas inúmeras riquezas e poder desfrutar de parte delas se inserindo na atividade turística é fundamental.

Para tanto, apesar do cunho qualitativo do presente trabalho, foi possível ter uma visão clara sobre os principais aspectos positivos e negativos gerados pela atividade turística no município. No entanto, para que se pudesse fazer uma análise quantitativa mais representativa se faz como sugestão de trabalho futuro que o questionário seja aplicado a uma amostra estatisticamente representativa dos agentes do *trade* e também a população como um todo, visando perceber se na visão da comunidade local os problemas inerentes da atividade são similares aos apontados pelo *trade* e assegurar a inserção da comunidade na cadeia turística.

Referências

ARAÚJO, A. P. C. D.; BICALHO, A. M. D. S. M.; VARGAS, I. A. D. Organização espacial do turismo no Pantanal de Mato Grosso do Sul. In: OLIVERA NETO, A. F.

D.; BASSINELLO, P. Z. **Turismo**: diversidade de olhares e experiências. Campo Grande, MS: Editora UFMS, 2010. p. 330.

ÁVILA, V. F. D. Realimentando discussões sobre teoria de desenvolvimento local (DL). **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 8, n. 13, p. 133-140, Setembro 2006.

BARBOSA, F. F. O turismo como fator de desenvolvimento local e/ ou regional. **Caminhos da geografia**, v. 10, n. 14, p. 107-114, Fevereiro 2005.

BASSAN, D. S.; SIEDENBERG, D. R. Desenvolver buscando a redução das desigualdades. In: BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. Cap. IV, p. 395.

BATISTA, L. C. Planejamento territorial do turismo: uma experiência para Aquidauana/MS. In: OLIVEIRA NETO, F. D.; BASSINELLO, P. Z. **Turismo**: Diversidade de olhares e experiências. Campo Grande, MS: Editora UFMS, 2010. p. 330.

BENEVIDES, I. P. O Turismo e seu planejamento governamental. In: CORIOLANO, L. N. M. T. **O turismo de inclusão e o desenvolvimento local**. Fortaleza: FUNECE, 2003.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED**, 2011. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/caged/>>. Acesso em: 28 Junho 2011.

BURSZTYN, I.; BARTHOLO, R.; DELAMARO, M. Turismo para quem? Sobre caminhos de desenvolvimento e alternativas para o turismo no Brasil. In: BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base comunitária**: diversidade de olhares e experiência brasileiras. Rio de Janeiro, RJ: Letra e Imagem, 2009. p. 501.

CÂMARA MUNICIPAL DE CORUMBÁ. Nossa Cidade. **Base Econômica**, 2011. Disponível em: <<http://www.camaracorumba.ms.gov.br/economica.php>>. Acesso em: 28 Junho 2011.

CORIOLANO, L. N. M. T. E. A. Arranjos produtivos locais do turismo comunitário: atores e cenários em mudança. In: CORIOLANO, L. N. M. T. E. A. **Arranjos produtivos locais do turismo comunitário**: atores e cenários em mudança. Fortaleza: UECE, 2009. p. 312.

CRISTIANO, G.; ELÍAS, S.; FERNÁNDEZ, M. D. R. El rol de las agroindustrias y el turismo en un modelo del desarrollo. **Anuario Turismo y Sociedad**, Colombia, v. XII, p. 71-82, Novembro 2011.

CRUZ, R. D. C. A. D. Turismo, produção, espaço e desenvolvimento desigual: para pensar a realidade brasileira. In: BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base comunitária**: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro, RJ: Letra e Imagem, 2009. p. 501.

DALLABRIDA, V. R. A gestão social dos territórios nos processos de desenvolvimento territorial: uma aproximação conceitual. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, Dezembro 2007.

DANTAS, D. S.; MELO, R. D. S. O método de análise de SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/ PB. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 118 - 130, 2008.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatório de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **Contexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003.

GARCIA, D. S. A percepção geográfica e turística por Yu Fu Tuan. In: OLIVEIRA NETO, A. F. D.; BASSINELLO, P. Z. **Turismo: diversidade de olhares e experiências**. Campo Grande, MS: Editora UFMS, 2010. p. 330.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 21 Julho 2011.

IRVING, M. D. A. Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária: inovar é possível? In: BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro, RJ: Letra e Imagem, 2009. p. 501.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 3, n. 5, p. 51-59, Setembro 2002.

TORRAS, M. **La participación de los pueblos en su desarrollo**. Barcelona: Intermón, 1995.

*Submetido em 25/09/2012.
Aprovado em 30/04/2013.*

Sobre os autores

Mayra Batista Bitencourt Fagundes

Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, leciona no curso de graduação em Ciências Econômicas e na Pós-Graduação em administração com ênfase em Gestão do Agronegócio.
Email: mayra_bitencourt@yahoo.com.br

Vanessa Schmidt

Mestranda em Administração com ênfase em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Email: vanessaschmidt89@hotmail.com

Daniel Amorim Souza Centurião

Graduando em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e bolsista PIBIC.
Email: danielamorim17@yahoo.com.br