

## GOVERNANÇA INTELIGENTE DO TURISMO: ANALISANDO INDICADORES EM BONITO (MS)

SMART TOURISM GOVERNANCE: ANALYZING INDICATORS IN BONITO (MS)

GOBERNANZA TURÍSTICA INTELIGENTE: ANALIZANDO INDICADORES EN BONITO (MS)

**Daniele Paula Juchneski<sup>1</sup>**   
**Dores Cristina Grechi<sup>1</sup>**   
**Alexandre Augusto Biz<sup>2</sup>** 

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Brasil

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

**Data de submissão:** 30/06/2023 – **Data de aceite:** 28/04/2024

**Resumo:** O modelo de governança inteligente dos destinos turísticos se fundamenta no alinhamento entre as novas tecnologias da informação e comunicação e a gestão pública do turismo. O objetivo desta pesquisa foi analisar a governança do turismo no Município de Bonito (MS) a partir dos indicadores de governança inteligente, propostos pelo Instituto Valenciano de Turismo (Invat.Tur, 2015, 2017, 2020). O estudo foi desenvolvido por meio da triangulação de fontes: pesquisa bibliográfica, documental e empírica, incluindo entrevista semiestruturada realizada com os atores relacionados à governança do turismo no município. Os resultados demonstram que o sistema de gestão do turismo tem potencial para desenvolver uma governança inteligente, contudo, para que funcione efetivamente será necessário implantar algumas ações, a saber: desenvolver um plano de gestão que contemple os indicadores de governança inteligente do turismo; desenvolver um sistema criando uma teia de dados abertos e transparentes, com dados de diferentes formatos e conteúdo, com informações sobre o funcionamento e a estrutura da administração turística pública e privada; desenvolver campanhas de sensibilização que envolvam residentes, turistas e empresas para alcançar níveis mais elevados de consciência social sobre a importância do turismo.

**Palavras-chave:** Gestão do Turismo; Destinos Turísticos Inteligentes; Governança Inteligente; Tecnologias da Informação e Comunicação.

**Abstract:** The smart governance model of tourist destinations is based on the alignment between new information and communication technologies and public management of tourism. The objective of this research was to analyze tourism governance in the Municipality of Bonito (MS) based on smart governance indicators, proposed by the Instituto Valenciano de Turismo (Invat.Tur, 2015, 2017). The study was developed through the triangulation of sources: bibliographical, documentary and empirical research, including semi-structured interviews with actors related to tourism governance in the municipality. The results show that the tourism management system has the potential to develop smart governance, however, for it to work effectively, it will be necessary to implement some actions, namely: developing a management plan that includes smart governance indicators for tourism; develop a system creating a web of open and transparent data, with data of different formats and content, with information on the functioning and structure of the public and private tourist administration; develop awareness campaigns involving residents, tourists and businesses to achieve higher levels of social awareness about the importance of tourism.

**Keywords:** Tourism management; Smart tourism; Smart governance; Information and communication technology.

**Daniele:** Mestre em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos - UEMS, Ponta Porã, MS, Brasil. E-mail: turismodpj@gmail.com | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6413-6519>

**Dores:** Doutora em Economia do Desenvolvimento Regional e Professora na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil. E-mail: [doresgrechi@gmail.com](mailto:doresgrechi@gmail.com) | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4481-0166>

**Alexandre:** Doutor e Professor no Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: [alexandre.biz@ufsc.br](mailto:alexandre.biz@ufsc.br) | Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3235-9328>

**Resumen:** El modelo de gobernanza inteligente de los destinos turísticos se basa en la alineación entre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la gestión pública del turismo. El objetivo de esta investigación fue analizar la gobernanza turística en el Municipio de Bonito (MS) a partir de indicadores de gobernanza inteligente, propuestos por el Instituto Valenciano de Turismo (Invat.Tur, 2015, 2017, 2020). El estudio se desarrolló a través de la triangulación de fuentes: investigación bibliográfica, documental y empírica, incluyendo entrevistas semiestructuradas realizadas a actores relacionados con la gobernanza turística en el municipio. Los resultados demuestran que el sistema de gestión turística tiene el potencial de desarrollar una gobernanza inteligente, sin embargo, para que funcione eficazmente será necesario implementar algunas acciones, a saber: desarrollar un plan de gestión que incluya indicadores de gobernanza turística inteligente; desarrollar un sistema creando una red de datos abierta y transparente, con datos de diferentes formatos y contenidos, con información sobre el funcionamiento y estructura de la administración turística pública y privada; Desarrollar campañas de sensibilización que involucren a residentes, turistas y empresas para lograr mayores niveles de concienciación social sobre la importancia del turismo.

**Palabras clave:** Gestión Turística; Destinos Turísticos Inteligentes; Gobernanza Inteligente; Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

## INTRODUÇÃO

O que tem contribuído para reforçar a premissa da governança é o fato de que os últimos anos têm sido marcados por significativas mudanças de hábitos e consumos das pessoas em relação a suas expectativas e interesses, em sua forma de planejar as viagens e na busca por informações com o intuito de conhecer lugares que lhes proporcionem novas e enriquecedoras experiências.

O setor turístico vem passando por uma reestruturação expressiva em decorrência da covid-19, em que o seu foco passou do planejamento de instalações físicas e de sua comercialização, para uma abordagem mais voltada a criar sinergias de relação entre o trade local, as comunidades receptoras e os turistas, impactando diretamente no modelo de governança.

Há ainda desafios relacionados ao impacto das novas TICs, novos padrões de comportamento da demanda, novos modelos de negócios, maior sensibilidade ambiental, entre outros. Assim, o ambiente das mudanças estruturais no turismo coincide com o aumento do interesse por destinos mais inteligentes, que desenvolvam uma governança pautada em pilares estruturais voltados para esse novo cenário (Brasil/MTur, 2019).

Nesse contexto, Brandi e da Silva (2017) pontuam em seus estudos que 70% dos gestores não adotam ou desconhecem modelos de governança pautados em processos inteligentes praticados pelo mercado. Diante disso, as autoras constataram que a governança inteligente ainda é desenvolvida de maneira muito introdutória e não têm uma abordagem holística e integrada às diretrizes políticas e estratégicas em seu contexto global, o que é reforçado por Albuquerque, Souza e Araújo (2024) em suas análises, que sugerem que, enquanto há uma contribuição para o avanço científico dentro do contexto brasileiro na temática de planejamento e gestão do turismo inteligente, sejam realizados estudos mais aprofundados de avaliação do modelo DTI Brasil, comparando com outras metodologias e acompanhamento de sua implementação em diversos destinos.

Dessa forma, estabelecer uma governança inteligente nos destinos turísticos torna-se essencial para o desenvolvimento das localidades receptoras, uma vez que esta contribui para auxiliar os gestores na tomada de decisões e possibilita o entendimento e análise do contexto e do ambiente, para, assim, construir uma direção futura, através de procedimentos adequados de avaliação, passíveis de antecipar os resultados esperados e buscar a melhor forma de atingir os objetivos desejados (Santos, 2018).

Nesse sentido, justifica-se que estudos que propõem modelos de avaliação de governança em destinos turísticos (Gomes, Gândara, & Ivars-Baidal, 2017; Santos, 2018; Santos & Vieira, 2018; Soares, 2019; Lima, 2019; Martins, 2020; Villar, Vida, & Lopes, 2020; Neiva, Costa, & Ruas, 2021) contribuam para revelar fatores determinantes para a formulação de políticas públicas e gestão do destino, tais como: avaliar o desempenho, tomar decisões baseadas em dados, monitorar tendências, promover a transparência e a prestação de contas, e desenvolver planos estratégicos para o crescimento e a sustentabilidade do setor.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa foi analisar a governança do turismo no Município de Bonito (MS), a partir dos indicadores de governança inteligente, propostos pelo Instituto Valenciano de Turismo (Invat.Tur, 2015, 2017, 2020). O estudo foi desenvolvido por meio da triangulação de fontes: pesquisa bibliográfica, documental e empírica, incluindo entrevista semiestructurada, realizada com os atores relacionados à governança do turismo no município.

A escolha do município se deu em função da existência de um sistema único e inovador de controle de turistas, implementado no ano de 1996, conhecido como *voucher* único, o qual controla a entrada de turistas no destino, contribuindo na geração de dados para que o destino esteja sempre atento, dentre outros fatores, às novas demandas. O artigo foi estruturado em cinco itens, conforme a seguinte ordem: revisão bibliográfica, metodologia, resultados e discussão, e conclusão.

## REVISÃO TEÓRICA

### Governança inteligente para a gestão de destinos turísticos

A governança consiste na relação entre a sociedade, o território e as instituições, bem como com as tomadas de decisões a partir destes atores. Nessa nova perspectiva, os atores não tradicionais representam relevância, uma vez que também passam a participar na divisão das responsabilidades e definições de objetivos em comum, o que não exclui o papel dos atores tradicionais, mas trabalha de forma a cooperar com eles para as ações a serem desenvolvidas (Arnhold Júnior, 2017).

Conforme pontuam Buhalis e Leung (2022), a governança inteligente do turismo é um processo dinâmico que requer uma abordagem adaptativa e colaborativa, incorporando tecnologias emergentes e estratégias inovadoras para lidar com os desafios contemporâneos.

Diante de aspectos diversos em relação às abordagens da governança, Albuquerque (2016) confirmou o caráter plural e multidimensional do termo, a partir de diferentes perspectivas conceituais, apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Perspectivas Conceituais da Governança**

Abordagem	Conceito
Governança Corporativa	Dispositivos operacionalizados pela firma para obter uma coordenação eficaz (Coase, 1937; Williamson, 1995). Tal coordenação inclui acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital (IBGC, 2014).
Governança Territorial	Exercício do poder e da autoridade por parte dos cidadão ou grupos devidamente articulados nas suas instituições e organizações regionais, incluindo todos os processos, com o objetivo de diagnosticar a realidade, definir prioridades, planejar a implementação de ações e, assim, determinar quais os recursos financeiros, materiais e humanos devem ser alocados, para a dinamização das potencialidades e superação dos desafios, visando ao desenvolvimento de uma região ou território (Dallabrida & Becker, 2003).
Governança Social	A atuação coletiva e concertada, à cooperação (operação conjunta), à cogestão (gestão conjunta) e à corresponsabilidade (responsabilidade conjunta e solidária) do Estado, das organizações, do mercado e da sociedade civil organizada dos mais diversos segmentos sociais, na oferta de bens e serviços aos cidadãos, na tomada de decisão e defesa do interesse público e na construção de ações viáveis ao desenvolvimento, por meio do empoderamento descentralizado e da autonomia dos seus autores políticos (Knopp & Alcoforado, 2010).

Fonte: adaptado de Albuquerque (2016)

A governança não tem em si a obrigatoriedade de governar indivíduos, nem ser um órgão físico, podendo ser entendida como um processo no qual ocorre a interação dos diversos atores (sociais, políticos, econômicos, etc.), os quais se organizam por meio de instituições/ organizações para guiarem suas ações e tomarem decisões de maneira coletiva, transparente e eficaz para a sociedade em geral (ONU, 2002).

A governança de um destino turístico se refere às regras e mecanismos para desenvolver políticas e estratégias de negócios que podem combinar todas as organizações e indivíduos (Zhang & Zhu, 2014). Pode-se compreender a governança como um processo que uma sociedade, mantendo sua identidade e seu território, irá gerar e fortalecer suas dinâmicas econômicas, sociais e culturais, irá contribuir para que os diferentes componentes do turismo se articulem de maneira a se colocar à disposição do mercado consumidor de seus serviços e produtos (Mazón & Gonzáles, 2015).

Soares (2019) descreve que a promoção da governança inteligente integrada à governança dos destinos, centra-se, fundamentalmente, na participação social nas tomadas de decisões, na transparência e nos serviços públicos e sociais, demandando aspectos como: colaboração, liderança, participação e parcerias, comunicação, intercâmbio de dados e responsabilidade. O autor apresenta sete elementos indispensáveis para governança do turismo, a saber: i. inovação; ii. Parceria público-privada, iii. governo eletrônico; iv. boa governança; v. abordagem colaborativa; vi. capital social; e vii. transparência.

Ávila *et al.* (2015) complementam que governança inteligente parte do pressuposto de contribuir para o desenvolvimento dos destinos receptores, auxiliando a gestão pública do turismo nas tomadas de decisões, possibilitando, assim, o entendimento e análise do contexto e do ambiente em que a atividade turística está sendo desenvolvida, buscando a melhor maneira de conquistar os objetivos desejados.

Santos & Vieira (2018) sustentam que a consolidação efetiva do conceito de governança inteligente na administração pública da atividade turística demanda *accountability* e *compliance* – prestação de contas e responsabilização pela correta utilização dos recursos, sempre em conformidade com as leis e regras do setor. A governança inteligente parte, então, do pressuposto de que é suficientemente capaz de integrar as novas TICs e a internet com os esforços organizacionais para desmaterializar a burocratização dos processos, tendo como objetivo a identificação e implementação de soluções inovadoras para a gestão pública do turismo (Toppeta, 2010).

Nesse contexto, na definição de Turismo Inteligente, Carballido & Guevara-Plaza (2021) observam que este conceito representa uma evolução do turismo tradicional para uma prática que integra as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a experiência turística como pilares fundamentais. O Turismo Inteligente é concebido para ocorrer em destinos que possuam uma infraestrutura tecnológica adequada, visando a garantir, não apenas o desenvolvimento sustentável, mas também a acessibilidade, a inclusão e a interação entre visitantes e residentes locais. Portanto, o conceito de Destino Inteligente emerge como o contexto essencial para a prática do Turismo Inteligente, sendo necessário que esse destino evolua ou se desenvolva antes de acolher atividades turísticas consideradas inteligentes

O desafio se pauta em desenvolver os aspectos da boa governança, caminhando em direção à busca da governança inteligente, com uma gestão muito mais eficiente e com uma participação das comunidades locais competentes, promovendo o fortalecimento da democracia e de um destino mais inclusivo, sustentável e inteligente (Soares, 2019).

Dessarte, existe a necessidade de adaptação e reestruturação da infraestrutura que permeia os destinos turísticos a partir da tecnologia, pois somente a partir dela é que a implementação do modelo de governança inteligente poderá ser executada de maneira eficiente.

O Instituto Valenciano de Tecnologias Turística – Invat.Tur (2020) ressalta que a implementação da governança inteligente no ambiente dos destinos turísticos requer levar em consideração aspectos relacionados: i. ao plano estratégico, participativo e consensual; ii. ao plano coordenado com outros planos e políticas; iii. participação e confiança entre os agentes sociais, iv. apoio cidadão; v. transparência da administração pública; e vi. a capacidade técnica e financeira para execução de políticas.

Alguns aspectos principais que caracterizam a Governança em DTIs foram identificados por Soares (2019) em seus estudos, assim, para que ocorra a governança inteligente, é preciso que haja: inovação, parceria público-privada, transparência, capital humano e social, governança colaborativa, e e-Government.

Promover a governança inteligente integrada à governança dos destinos, centra-se, fundamentalmente, na participação social nas tomadas de decisões e transparência e nos serviços públicos e sociais, a qual depende de aspectos como: colaboração, liderança, participação e parcerias, comunicação, intercâmbio de dados e responsabilidade.

O contexto de destinos inteligentes requer muita compreensão entre administração estadual, regional e local (Invat.Tur,

2020). Ávila et al. (2015), em seus estudos para uma nova estratégia de turismo para a Comunidade Valenciana, defendem a governança do turismo como uma área transversal, para, assim, garantir um planejamento e gestão mais eficientes, apontando que a questão-chave é desenvolver e implementar ferramentas de governança que facilitem a colaboração entre agentes e instituições, como algo inerente à transversalidade e ao próprio setor do turismo.

Nesse sentido, o “*Guia de Implantación de Destinos Turísticos Inteligentes*” do Invat.tur (2017) apresenta uma proposta de modelo para gestão dos DTI, em que a governança é o principal alicerce para o desenvolvimento dessa proposta. Esse modelo se estrutura em três níveis, os quais se interrelacionam:

- **Estratégico-correlacional:** estabelece as condições prévias que irão determinar a capacidade de atuação do destino turístico. Aqui serão definidas a colaboração entre os *stakeholders* do destino e, por fim, os recursos necessários para a gestão;
- **Instrumental:** inclui toda a infraestrutura de conectividade que irá possibilitar o desenvolvimento da economia digital e a implantação de soluções inteligentes, as quais irão possibilitar a estruturação de dados para análises;
- **Aplicado:** irá permitir o desenvolvimento de soluções em diferentes níveis, como: o informacional, a busca por uma melhor experiência turística, *marketing*, gerenciamento dos recursos e dos visitantes.

Tal abordagem sistêmica é fundamental para evitar iniciativas isoladas que possam apresentar algumas limitações na gestão do destino turístico, tais como não estar alinhado com as estratégias de desenvolvimento do destino, falhar no relato de informações úteis para a tomada de decisões, gerar pouco impacto positivo na gestão do destino.

A aplicação do modelo é baseada no uso de um sistema de indicadores que permite especificar a situação de cada destino, modo de diagnóstico sintético e metas definidas da gestão do turismo (Invat.Tur, 2017).

No Quadro 2, demonstra-se como a governança se torna mais importante em destinos turísticos inteligentes, tornando-se um de seus eixos fundamentais e sendo a base para a construção de uma melhor gestão dos dados e uma utilização racional das soluções tecnológicas implementadas no destino.

**Quadro 2 – Objetivos para se fomentar a governança em um DTI**

Objetivos	Ações
Visão estratégica e implementação	Proporcionar aos gestores as ferramentas de planejamento e recursos necessários (orçamentários, normativos e organizacionais) que garantam o seu início.
Gestão eficiente	Atingir os objetivos traçados com os recursos disponíveis.
Gestão transparente, aberta e participativa	Garantir a participação dos cidadãos e do trade nas decisões turísticas, bem como coordenar com outros departamentos, agências e administrações e fazê-los como a devida transparência.
Gestão responsável e controlada	Garantir os conhecimentos necessários para o planejamento e gestão de riscos no destino, bem como a medição dos resultados nas ações realizadas e sua concordância com os objetivos traçados.

Fonte: Invat.tur (2020, p. 23).

O desafio do *trade* turístico se condiciona, então, à integração aos avanços tecnológicos (surgimento das novas TICs) e a sua utilização de forma inteligente, de maneira conjunta com a promoção de sistemas de mobilidade ao visitante, proporcionando experiências autênticas.

Dessa forma, os princípios de governança na gestão do turismo estão ligados diretamente com o nível estratégico-relacional do modelo DTI, onde é necessário desenvolver a liderança política, confiança e compromisso entre agentes de turismo, apoio ao cidadão e visão estratégica para transformar a gestão do turismo tradicional em um modelo inteligente de governança.

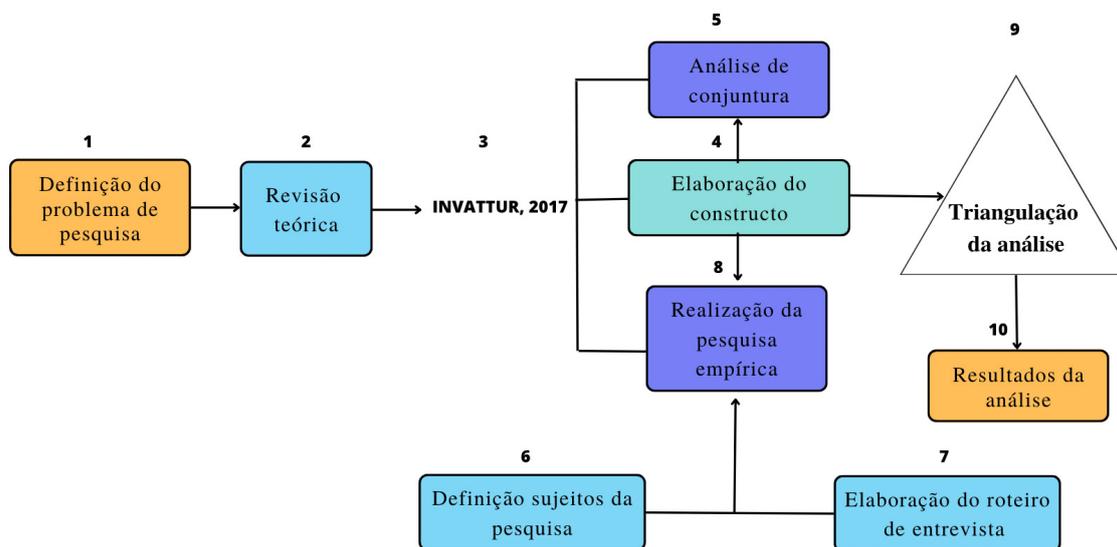
Para Alonso (2015), não existe um conceito único para cidades ou destinos inteligentes, assim, cada cidade ou destino poderá aplicar seus projetos de transformação, de acordo com seus distintos graus de desenvolvimento a partir dos seis eixos apresentados. Assim, o eixo de governança no modelo Invat.tur é analisado com base em quatro áreas de atuação que incluem os mecanismos de planejamento e sua implementação, numa perspectiva participativa e com as garantias máximas de transparência e controle.

## METODOLOGIA

A pesquisa analisou aspectos da governança inteligente do turismo no município de Bonito (MS), uma vez que, segundo a UNWTO (2020), um único modelo não pode ser aplicado a todos os destinos e cada um deve se adaptar à natureza de cada instância de governança turística, considerando as diferentes variáveis, as quais irão determinar o sucesso da organização e garantir a gestão eficaz do destino. Dessa forma, consistiu em uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Exploratória, pois o assunto ainda não foi investigado no destino turístico analisado e, também, por ser um tema em crescente expansão no que tange a estudos internacionais, mas ainda insipiente no Brasil. E descritiva, porque descreve aspectos inerentes à governança a partir da abordagem inteligente, adaptada do Invat.Tur (2017). O objetivo desta pesquisa foi, então, analisar a governança do turismo no Município de Bonito (MS) a partir dos indicadores de governança inteligente, propostos pelo Instituto Valenciano de Turismo (Invat.Tur, 2015, 2017, 2020), utilizando-se como técnica de coleta a triangulação (Veal, 2011; Minayo, 2012).

A triangulação permite ao pesquisador o uso de três ou mais técnicas de coleta e/ou fonte com o intuito de ampliar o conjunto de informações sobre determinado assunto a partir de distintos olhares, podendo, inclusive, servir para pesquisas quantitativas também, "obtendo, assim, visão de vários informantes e o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha o trabalho de investigação" (Jesus-Lopes, Maciel, & Casagrande, 2022, p. 10). Nesta pesquisa, a triangulação lançou mão de entrevistas e análise de conjuntura: documentos e sites oficiais das instâncias de governança, bem como revisão teórica. A Figura 1 apresenta um esquema que ilustra a trajetória da pesquisa.

Figura 1 - Estrutura da pesquisa



Fonte: elaboração própria (2022).

A abordagem epistemológica da pesquisa foi interdisciplinar (Gil, 017) de natureza qualitativa com finalidade aplicada. O método de análise foi o indutivo (Marconi e Lakatos, 2017) e os objetivos foram exploratórios e descritivos. Os dados coletados procederam de fontes primárias (entrevistas) e secundárias (documentos e revisão bibliográfica). A organização dos dados deu-se com o auxílio de quadros-resumos contendo a síntese de cada bloco de perguntas estabelecidos no roteiro das entrevistas. A técnica de análise foi qualitativa pautada na análise de conteúdo das fontes utilizadas. Tal análise debruçou-se sobre os dados levantados a partir do objeto e sujeitos da pesquisa e o significado dos achados foi amparado pelas referências teóricas utilizadas.

Os documentos que pautaram a pesquisa foram o Plano Estratégico de Gestão e Marketing do Turismo Bonito/MS (2021-2023), o *Guía de Implantación DTI* (Invat.Tur, 2017) e o Manual para Gestores de Destino Turístico: governança turística (Invat.Tur, 2020).

Para análise dos documentos oficiais acima mencionados e das páginas das instâncias de governança locais existentes na internet, foram utilizados, como categoria de análise, os indicadores adaptados do modelo Invat.Tur (2017).

O roteiro de entrevista qualitativa foi estruturado em 25 perguntas abertas em três blocos cujas indagações referiram-se ao ambiente institucional da governança turística pesquisada (documentos legais e normativos), à estrutura da organização (operação e gestão), e a opinião do entrevistado da IG no que concerne ao ponto de vista destes em relação às questões ambientais em Bonito (MS).

A escolha do objeto de pesquisa se deu em função de que Bonito destaca-se internacionalmente por conta de seu modelo de gestão do turismo, o qual permite a descentralização, a transparência e a distribuição de recursos entre os atores do sistema produtivo local. Desde 1995, o destino desenvolve, endogenamente, uma tecnologia social conhecida como voucher único. Atualmente, os dados são controlados por um sistema informatizado, coordenado por um conjunto de *stakeholders*: prefeitura municipal, guias de turismo, proprietários dos atrativos turísticos e agências de viagens. Tais *stakeholders* são representados por Instâncias de Governança Locais organizadas em diferentes formatos jurídicos.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com representantes de cada uma dessas instâncias de governança locais, entre maio e setembro de 2022, levaram entre 30 e 60 minutos e foram realizadas *online*, pela plataforma *google meet*. Os respondentes foram esclarecidos quanto aos propósitos da pesquisa e sua importância. Os entrevistados foram escolhidos por sua relação com as instâncias de governança turísticas locais (IG) e estão representados no Quadro 3.

**Quadro 3 – elementos representativos no contexto da governança do turismo em Bonito**

Entrevistados	Instância de Governança do Turismo	Setor
IG 1	Membro representante da Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio – SECTUR	Público
IG 2	Membro representante do Conselho Municipal de Turismo – COMTUR	Público/Privado (misto)
IG 3	Membro representante da Associação de Atrativos Turísticos de Bonito e Região – ATRATUR	Privado
IG 4	Membro representante da Associação Bonitense de Agências de Ecoturismo – ABAETUR	Privado
IG 5	Membro representante da Associação Bonitense de Hotelaria – ABH	Privado
IG 6	Membro representante do Instituto das Águas da Serra da Bodoquena – IASB	Público/Privado (misto)
IG 7	Membro representante do Convention Bureau – BCVB	Público/Privado (misto)

Fonte: elaboração própria (2022).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados analisados contribuem para mostrar como será possível o direcionamento para uma governança inteligente do turismo que possa trazer resultados positivos para o município de Bonito (MS). Dessa forma, o primeiro conjunto de informações refere-se à identificação e caracterização das IGs e será apresentado de forma resumida no quadro a seguir (Quadro 4), representando o ambiente institucional das instâncias de governança pesquisadas.

Ressalta-se que essas instâncias de governança têm relação com o início da exploração do turismo em Bonito, tendo entre 17 e 30 anos de existência. Dessas, cinco são privadas, uma mista e uma pública. Todas possuem regimento ou estatuto. Duas delas não possuem plano, com relação às cinco que possuem um plano, todas afirmaram que o mesmo está sendo executado e monitorado, porém, quando se fez a triangulação buscando os documentos, apenas duas IGs disponibilizavam o material online.

Seria fundamental para adequação aos preceitos de transparência exigidos pelo constructo DTI referente à governança inteligente, que tais documentos estivessem disponíveis para consulta e acompanhamento no ambiente virtual.

Quadro 4 – elementos de caracterização do ambiente institucional das IGs do turismo em Bonito

BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA IG (AMBIENTE INSTITUCIONAL)							
Q1 a 7 / IG	SECTUR	COMTUR	ATRATUR	ABAETUR	ABH	IASB	BCVB
Tempo de existência	Mais de 30 anos	Mais de 30 anos	21 anos	27 anos	27 anos	20 anos	17 anos
Composição dos membros – público, privado ou ambos	Gestão pública	Público-privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
Número de membros/associados	32 funcionários	16 membros mais suplentes	23	18	23	51	57
Existência de regimento interno ou estatuto	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Existência de um plano para a IG	Sim	Sim	Sim	Não há	Não há	Sim	Sim
O plano de gestão da IG está sendo executado, monitorado e avaliado	Sim	Sim	Sim	Não há	Não há	Sim	Sim
O plano de gestão da IG está disponível online	Não	Sim	Não	Não há	Não há	Sim	Não

Fonte: elaboração própria (2022).

Com relação à operação e gestão das IGs, os entrevistados relataram que não existe protagonismo na gestão, uma vez que os projetos e ações são desenvolvidos sempre de maneira integrada e compartilhada, beneficiando a todos direta ou indiretamente. Entretanto, de acordo com dados encontrados no site de notícias da Prefeitura Municipal de Bonito, de 2014 a 2022, a ATRATUR e o Convention desempenharam um protagonismo na presidência do COMTUR, registrando, nesse período, sete anos consecutivos em que ambos, ou um deles, esteve à frente da presidência ou vice-presidência do conselho.

A respeito da existência de comissões de trabalhos, o entrevistado IG1 respondeu que o Conselho Municipal de Turismo atua de maneira próxima a SECTUR, sendo este de caráter consultivo. Mesmo sendo consultivo, é responsável por deliberar o uso das receitas provenientes do Fundo Municipal do Turismo, que é administrado pela secretaria. Ainda, de acordo com o entrevistado IG2, no COMTUR existem comissões de trabalho para análise de balancetes e das operações financeiras que a Secretaria de Turismo faz, por meio do Fundo de Turismo, o qual é responsabilidade do COMTUR, sendo que tudo o que a Secretaria faz em relação ao uso desse dinheiro, precisa passar obrigatoriamente pelo conselho, para que este delibere.

Porém, constatou-se que não existe um fórum *online* que promova o conhecimento e a participação na gestão do turismo local, o que existe é uma aba no site da Prefeitura Municipal de Bonito, onde são divulgadas as notícias relacionadas ao setor no município. O entrevistado IG6 destaca que, *no caso do Plano Estratégico, como era uma demanda mais urgente, foi colocado em votação para que três membros representassem o Conselho na elaboração do plano*. Nas demais ações, a participação ocorre de maneira igual para todos os membros.

Os entrevistados IG3, IG4, IG5, IG6 e IG7 informaram que as respectivas instâncias de governança procuram desenvolver suas ações de maneira compartilhada entre todos os associados. Nesse sentido, a realidade analisada encontra respaldo no que apregoa o Invat.tur (2020), o qual destaca que os objetivos de planejamento de um destino não são estabelecidos unilateralmente, mas continuamente renegociados com todos os atores do turismo que têm poder de intervir na gestão, o que é considerado muito importante, pois essa interação entre os atores nos processos de resolução participativa de problemas contribui para resultados mais assertivos.

Em resposta às perguntas sobre a proposição de políticas ou ações para o COMTUR ou para SECTUR, e se os membros monitoram e avaliam as ações em curso propostas pelo COMTUR, o destaque foi para o atual Plano Estratégico de Turismo, que envolveu tanto a gestão pública quanto privada, com a participação das IGs no processo de composição, monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas – o que se deu a partir de reuniões onde são apresentados os resultados do que já foi desenvolvido e onde os membros contribuem avaliando estes resultados. Tal afirmação provém das afirmações

dos entrevistados, mas não encontrou respaldo em nenhum documento que confirme ou fundamente esse processo.

De acordo com as respostas obtidas, constata-se que existe um senso de responsabilidade dessas instâncias em relação à operação e gestão, uma vez que se apresentam bem estruturadas e respaldadas em regimentos internos e planos de gestão, sempre buscando contribuir para o desenvolvimento e fomento da atividade turística no município e, apesar de os recursos financeiros não serem suficientes para a realização de mais projetos e ações, essas instâncias buscam estar envolvidas em captação de recursos e projetos junto ao *trade* e aos turistas, que possam gerar receita financeira.

Nessa perspectiva, os autores Trindade, César e Vianna (2019, p. 656) pontuam que, por meio de uma governança inteligente, um destino “pode assumir a postura de sujeito do seu processo de desenvolvimento, encaminhando pleitos, assumindo lutas, articulando demandas e atendendo necessidades de todos os atores e agentes locais”. O Quadro 5 permite uma melhor visualização e um resumo dos resultados relacionados à operação e gestão das instâncias de governança (IGs).

No contexto dos indicadores de governança do Invat.tur (2017), Trindade, César & Vianna (2019) destacam que a existência de uma estrutura de governança que esteja adequada às necessidades do destino irá contribuir para ações e tomadas de decisões que sejam mais assertivas, uma vez que, dessa maneira, os gestores terão uma visão clara e holística dos rumos a serem tomados e, também, compreender as possíveis expectativas criadas pelo *trade* turístico, estabelecendo uma convergência dos interesses públicos e privados, de maneira a otimizar a utilização dos recursos.

**Quadro 5 – Síntese dos elementos referentes à operação e gestão das IGs**

BLOCO II – OPERAÇÃO E GESTÃO DA IG							
Q8 a 21 / IG	SECTUR	COMTUR	ATRATUR	ABAEUR	ABH	IASB	BCVB
Missão e Visão	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Frequência de reuniões	Reunião interna semanal, externa conforme demanda	Uma reunião mensal	Uma reunião a cada 04 meses	Uma reunião a cada 02 meses	Sem calendário estabelecido	Assembleia geral ocorre 01 vez ao ano	Quatro reuniões por ano
Recursos Humanos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Filiação	Não há	Apreciação em reunião do conselho	Documentação exigida e votação em reunião	Documentação exigida e votação em reunião	Documentação exigida e votação em reunião	Documentação exigida e votação em reunião	Documentação exigida e votação em reunião
Abstenção em reuniões; quórum mínimo	Não se aplica	Abstenção de 40%, e quórum de 50% +1	Abstenção de 30%, não tem quórum estabelecido	Abstenção de 30% e quórum de 50% +1	Abstenção baixa e quórum de 50% +1	Abstenção média 20% e quórum de 50% +1	Abstenção de 40%, não tem quórum definido
Protagonismo dos membros ou de alguma entidade (no caso do COMTUR)	COMTUR - Pois atua diretamente com a Secretaria	últimos 10 anos - ATRATUR, ABH e BCVB	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há
Recurso financeiro	Fundo Municipal de Turismo	Fundo Municipal de Turismo	Mensalidade dos associados	Mensalidade dos associados	Mensalidade dos associados	Mensalidade dos associados, projetos, Green Tax	Mensalidade dos associados e Green Tax
Comissões de trabalho	Sim, sob demanda	Sim	Ações envolvem todos os associados	Ações envolvem todos os associados	Ações envolvem todos os associados	Ações envolvem todos os associados	Ações envolvem todos os associados
Atuação no COMTUR	Ativa	Não se aplica	Ativa	Ativa	Ativa	Não há	Ativa
Tomada de decisões	Junto ao prefeito municipal	Entre todos os membros	Deliberadas em reunião entre os associados	Deliberadas em reunião entre os associados	Deliberadas em reunião entre os associados	Diretoria e assembleia geral	Deliberadas em reunião entre os associados
Elaboração de atas de reuniões	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atas são de domínio público	Não, somente interno	Sim – site COMTUR	Não	Não	Sim mediante solicitação	Não	Sim mediante solicitação
Capacitação	Sim	Não	Sim	Não	Sendo estruturadas	Sim	Sim

Fonte: elaboração própria (2022).

Pereira (2021, p. 119) também relata que “uma governança inteligente pode aumentar as receitas turísticas por impactar positivamente na produtividade e na eficiência do setor”. Dessa forma, no âmbito operacional e de gestão das IGs, a partir do cruzamento das entrevistas e da análise documental realizada, foi possível perceber aspectos que confirmam que a governança do turismo em Bonito tem grande impacto na exploração e no desenvolvimento da atividade, que boa parte dos atores envolvidos estão interligados nos processos de organização da atividade, buscando sempre atender aos interesses de uma maneira que seja benéfica a todos.

Verificou-se a necessidade de investir em mais comissões técnicas de trabalho, uma vez que o representante do COMTUR mencionou a existência de comissão para acompanhar questões financeiras e o representante da Secretaria a existência de comissões apenas sob demanda. Outro aspecto fragilizante é o fato que as atas e outros documentos não estão disponíveis online. Maior transparência e ações técnicas permitiriam a interação dos atores na gestão dos destinos a partir da interseção de papéis, dos interesses interdependentes e vários tipos de relacionamento entre eles, na busca de resolução participativa de problemas (Invat.tur, 2017).

A totalidade das instâncias de governança pesquisadas demonstra que o sistema de governança de Bonito (MS) vem sendo estruturado constantemente e utilizado de maneira efetiva pelo trade turístico, que vê nessas IGs suporte e representatividade dos interesses das classes: “o turismo em Bonito já iniciou corretamente, então quando foi instituído o Conselho de Turismo de Bonito, ele já foi instituído com as associações de classe das categorias” (representante IG5).

Contudo, tal percepção não confirma a ideia de que estes atores estejam preocupados de maneira efetiva com a boa gestão do destino ou apenas com interesses particulares, pois, conforme afirmou Lomba (2013), a maioria dos envolvidos com a atividade turística, empresários ou agentes políticos, os quais são, de certa maneira, os responsáveis pelo “planejamento” da atividade, compreendem o turismo apenas como uma alternativa econômica para geração de renda.

Sobre as questões referentes à opinião dos entrevistados sobre a IG a qual está vinculado e sobre aspectos ambientais do município, os resultados demonstram preocupação efetiva com as questões ambientais. Os impactos que estão sendo causados pela exploração do turismo e do agronegócio foram citados em todas as falas dos entrevistados, a exemplo do que disse o representante da IG2:

(...) tanto o agro quanto o turismo têm questões muito delicadas a serem resolvidas, como no turismo a questão da divisão e terras, por exemplo, a pessoa tem um terreno, divide em várias partes pequenas e coloca isso à venda, aí cada pessoa tem seu deck instalado no meio do rio sem nenhum tipo de cuidado em relação ao que está fazendo. Temos a questão do Airbnb também, a gente vê hoje uma massificação muito grande do turismo aqui no município, uma coisa que nunca foi o preceito de Bonito. Mas no agro se vê exatamente a mesma coisa, as pessoas estão investindo mais na quantidade do que na qualidade (...).

De acordo com a visão dos entrevistados, as questões ambientais em Bonito têm sido tratadas em torno de duas atividades econômicas principais, o turismo e o agronegócio. A relação de exploração dessas atividades está intrinsecamente ligada aos recursos naturais disponíveis. Dessa forma, foi possível identificar que os gestores têm opiniões bem formadas no que diz respeito a isso e que as opiniões se complementam a todo o momento, demonstrando que as IGs do turismo estão alinhadas na opinião sobre preservação e conservação dos recursos naturais de maneira compartilhada com os atores do agronegócio, haja vista que a maioria dos atrativos e pontos turísticos de Bonito se encontram em propriedades rurais particulares.

Também foi possível constatar que as IGs têm demonstrado bastante preocupação em relação à massificação da atividade turística e o aumento populacional desordenado que vem ocorrendo no município. Esta mesma preocupação pode ser constatada nos trabalhos de Oliveira (2010) e Salvadori (2021) que já vinham discutindo sobre os impactos que a expansão urbana poderia ocasionar em Bonito, uma vez que no contexto da gestão de destinos, a sustentabilidade é baseada no equilíbrio populacional (relação entre moradores e visitantes), a manutenção da identidade cultural, o desenvolvimento econômico e social com a combinação do turismo com os diferentes setores econômicos, a manutenção do valor territorial e patrimonial, de acordo com a capacidade de carga do destino, e a melhoria da competitividade internacional do destino (Lamas, Nascimento, & Mazaro, 2019).

A respeito do envolvimento das IGs em ações de cunho ambiental, tem-se dentro do Plano Estratégico do Turismo, a estratégia promocional institucional “zero paper”, estimulando o trade a incluir, em suas promoções do destino, comunicações com conteúdo relacionado ao natural/sustentável, com o objetivo de fortalecer a imagem de Bonito enquanto destino responsável e sustentável.

No âmbito interno, destacam-se as instâncias ATRATUR, ABH e IASB, que desenvolvem projetos ambientais com maior frequência, até pela característica de seus associados, que são proprietários de atrativos naturais, hotéis fazenda e proprietários rurais que entendem a importância de trabalhar a preservação e conservação do ambiente natural do município.

Nesse sentido, Cunha & Mazaro (2011) também destacam que existe uma grande necessidade de que os destinos turísti-

cos passem a adotar modelos de gestão que respondam mais efetivamente às características e singularidades do setor e que causem impactos relevantes às localidades onde são explorados, tendo como princípios a cooperação e parceria entre os setores público, privado e comunidade local na gestão das demandas para o progresso da atividade.

Sobre o que deve ser melhorado nas IGs, na visão dos entrevistados, a participação foi apontada por cinco dos sete entrevistados. O representante da IG2 pontuou que: “o fato de fazer e discutir tudo por meio do Conselho faz com que o processo seja mais lento na tomada de decisão”. Como melhoria, o entrevistado indica que se invista na aprendizagem do trabalho coletivo, do respeito à opinião de todos e dos seus diferentes pontos de vista.

A investigação realizada demonstrou que o trade turístico de Bonito carece de uma cultura de participação, pois, apesar de as IG estarem bem estruturadas enquanto gestão e operação, foi possível perceber que esse é um dos principais pontos a serem melhorados na governança do turismo no município. Uma possibilidade seria desenvolver mecanismos que venham a contribuir para que os atores envolvidos diretamente com a atividade turística, compreendam a importância dessas instâncias no sentido de crescimento e sustentabilidade no atual cenário turístico local.

Conforme observado por Santos (2018, p. 160), para que os destinos turísticos passem por uma transformação do modelo de governança tradicional para o inteligente, é fundamental dar condições a eles. Para isso, os gestores públicos necessitam transformar a cultura organizacional, qualificação/capacitação profissional dos gestores e colaboradores, bem como a infraestrutura pública dos sistemas de informação dos departamentos responsáveis pela gestão do turismo.

Por fim, a análise dos indicadores de Governança Inteligente para o destino turístico Bonito permitiu constatar que a governança turística de Bonito apresenta atualmente uma estrutura promissora para tratar as questões que envolvem o planejamento e gestão do destino, contudo, é preciso aproximar poder público, setor privado e comunidade local. Ainda, mesmo que a comunidade local se beneficie das melhorias ocasionadas pelos investimentos no turismo, a mesma não está inserida nas prioridades dessas ações e projetos, o que seria fundamental, pois: “para que os destinos turísticos se tornem espaços inteligentes, sob a perspectiva da sustentabilidade e inovação, garantindo a satisfação dos visitantes e melhorando a qualidade de vida dos moradores” (Soares, 2019, p. 109).

Observou-se que a gestão pública municipal não promove nenhum trabalho voltado para controle e gestão de qualidade do turismo no município, sendo que as plataformas digitais e as mídias sociais do órgão público são utilizadas para a divulgação e marketing do destino. O que existe é o trabalho desenvolvido pelo Observatório do Turismo de Bonito que aplica pesquisa e avalia os indicadores da atividade turística no destino, elaborando relatórios mensais sobre o retorno de iniciativas de fomento ao turismo, os quais são divulgados no site do referido observatório.

Nesse sentido, foi possível verificar que a Secretaria de Turismo necessita de uma gestão mais transparente e sistemática no que se refere à análise dos indicadores de retorno de investimentos e da qualidade do turismo, apesar de o setor público estar envolvido com o turismo e contribuir para o desenvolvimento e fomento do setor. Na sequência, apresenta-se o Quadro 6, o qual foi construído com base nos indicadores de governança inteligente sugeridos pelo INVAT.TUR (2017) e adaptados para analisar a realidade investigada.

Analisando o resultado da aplicação dos indicadores do Invat.tur (2017) para Bonito, percebe-se que, em cinco deles, Bonito atinge um resultado positivo, acima de 50%; em três deles a governança do turismo no município atinge 50% das variáveis e em dois dos indicadores (indicadores 8 e 10) abaixo de 50%, sendo estes últimos os que necessitam de maior atenção por parte das diretrizes de desenvolvimento para o turismo e governança local. No cenário geral, a governança do turismo no município encontra-se bem posicionada com relação aos indicadores propostos pelo INVAT.TUR (2017) e adaptados para esta pesquisa, sendo viável fazer investimentos para ajustar aspectos negativos ou que precisam de aprimoramento, tais como os indicadores 2, 4 e 9.

Constatou-se que a governança local vem desenvolvendo um trabalho positivo em relação à aplicação de um Plano Estratégico para o Turismo, o qual foi aprovado em 2021, disponível no site municipal (<https://www.turismo.bonito.ms.gov.br/plano-municipal-de-turismo>), elaborado com a participação dos agentes do turismo local e está sendo monitorado pela gestão pública e COMTUR.

A coordenação do turismo é desenvolvida de maneira integrada entre as IG através do Conselho Municipal de Turismo, os quais contribuem no planejamento e gestão das iniciativas de fomento ao setor, conforme informado nas entrevistas. A existência do Plano Diretor contribui para as ações do setor, e a administração eletrônica está sendo desenvolvida de maneira efetiva, pois existe um portal da transparência da administração pública (<http://45.188.183.155:8079/transparencia/>).

Quadro 6 – Análise dos indicadores de governança inteligente do turismo aplicados para as IGs de Bonito

Nº	Avaliação	O que avaliar	% atendimento dos critérios estabelecidos
1	Aplicação de um Plano Estratégico de Turismo (que exceda o curto prazo)	Plano aprovado em um período inferior a cinco anos.	13%
		Plano disponível no site municipal.	25%
		Plano desenvolvido com participação pública.	13%
		Existência de sistema de controle e monitoramento do plano.	13%
<b>Subtotal</b>			<b>64%/100%</b>
2	Coordenação interdepartamental para o desenvolvimento do turismo entre todos os departamentos da organização municipal	Existência e funcionamento de Comissão Técnica ou Grupo de Trabalho que integre responsáveis técnicos de diferentes pastas.	50%
<b>Subtotal</b>			<b>50%/100%</b>
3	Coordenação do Plano	Existência de uma pessoa ou entidade coordenadora.	100%
<b>Subtotal</b>			<b>100%/100%</b>
4	Existência de relatórios sobre o grau de aplicação real das políticas orientadas para o desenvolvimento do Turismo	Alocação de orçamento no turismo com um nível mínimo de detalhamento.	0%
		Existência de despesas e investimentos diretamente associados ao turismo.	50%
<b>Subtotal</b>			<b>50%/100%</b>
5	Existência de plano diretor no município	Disponibilização do plano no site municipal.	33,33%
		Participação pública associada ao plano.	33,33%
		Existência de sistema de controle e monitoramento do Plano.	0%
<b>Subtotal</b>			<b>67%/100%</b>
6	Colaboração público-privada	Existência de entidade mista.	25%
		Existência de um conselho municipal de turismo, com caráter consultivo.	25%
		Desenvolvimento de pelo menos três iniciativas de cooperação público-privada que envolvem a contribuição de fundos privados. Ex.: colaboração no financiamento de famtrips, presstrips, feiras.	25%
		Existência de um fórum online aberto que promova o conhecimento e a participação na gestão do turismo local, ou, pelo menos, um boletim periódico de comunicação com o setor.	0%
<b>Subtotal</b>			<b>75%/100%</b>
7	Desenvolvimento de administração eletrônica (ações em relação à administração eletrônica aberta)	Existência e funcionamento efetivo de um portal municipal de transparência.	100%
<b>Subtotal</b>			<b>100%/100%</b>
8	Sistemas de gestão de qualidade implantados com foco no destino	Adesão a um instrumento de mensuração da Qualidade Percebida.	25%
<b>Subtotal</b>			<b>25%/100%</b>
9	Campanhas de sensibilização social para o turismo	Realização de campanha anual de conscientização que envolva residentes e turistas.	50%
<b>Subtotal</b>			<b>50%/100%</b>
10	Análise do retorno de iniciativas de fomento ao turismo (eficiência de gestão requer uma avaliação do retorno das atividades realizadas, pelo menos as mais significativas, sendo também um sinal de transparência, se for compartilhado com os agentes turísticos do destino).	Ação anual cujo retorno foi analisado.	33,33%
		Dois ações.	0%
		Três ações.	0%
<b>Subtotal</b>			<b>33%/100%</b>

Fonte: elaboração própria a partir do banco de dados (2022).

A colaboração público-privada é desenvolvida por meio do COMTUR, IASB e Convention, os quais integram em seus quadros atores do setor público e privado, ou parcerias entre estes entes. Contudo, não se identificou a existência de fóruns online com o objetivo de promover a participação pública no desenvolvimento das atividades, o que corrobora com o Invat.tur (2020) que destaca que, para um destino desenvolver uma governança inteligente, é preciso que os atores locais tenham conhecimento de sua relação com a gestão da atividade, mantenham um bom relacionamento e a transparência entre os agentes que são impactados com o desenvolvimento do turismo.

Foram detectados três indicadores que precisam de um maior planejamento, sendo estes os indicadores 2, 4 e 9. O indicador 2 versa sobre a integração de diferentes pastas da administração pública no planejamento e gestão da atividade turística. Identificou-se a existência de trabalhos compartilhados apenas com a Secretaria de Meio Ambiente, dessa forma demonstrando que o turismo a nível municipal ainda carece de maior integração das demais pastas na gestão da atividade.

O indicador 4 refere-se à alocação orçamentária da esfera pública municipal. De acordo com as informações levantadas, o orçamento provém apenas do Fundo Municipal de Turismo, e não há disponível um relatório do uso deste orçamento, sendo discutido apenas internamente entre o COMTUR e a Secretaria de Turismo, para deliberar o uso de tal recurso.

Já no indicador 9, a respeito da realização de campanhas de conscientização da comunidade local e dos turistas, a ação mais concreta que foi encontrada nas pesquisas é sobre o ensino da disciplina de “Noções básicas do Turismo” nas escolas municipais de Bonito, desde o ano de 2006, conforme o Projeto de Lei n. 016, de 9 de junho de 2006, que dispõe sobre a obrigatoriedade da disciplina e dá outras providências. Além desta questão, pode-se reconhecer que a iniciativa de implantação da Green Tax também é uma espécie de conscientização do setor privado e turistas.

Em relação aos indicadores negativos, não se detectou nenhuma ferramenta que contribua para a mensuração e gestão da qualidade, apenas uma pesquisa que foi realizada pelo OTEB, entre os meses de dezembro de 2021 a janeiro de 2022, com o objetivo de obter informações sobre a “Percepção dos Moradores de Bonito/MS sobre o Turismo Local”, as demais pesquisas realizadas pelo Observatório são de caráter quantitativo.

Quanto à análise do retorno de iniciativas de fomento ao turismo também não foram identificadas ações mais efetivas, foi apenas observado, nas informações coletadas durante as entrevistas, que o COMTUR e a Secretaria de Turismo realizam o acompanhamento do Plano Estratégico de Marketing por meio de reuniões mensais, nas quais são apresentados os resultados já alcançados e as ações futuras.

Dessa maneira, foi possível constatar que a governança do turismo de Bonito ainda precisa aprimorar alguns indicadores para, assim, alcançar uma governança inteligente, a saber: usar ferramentas para medir o impacto das ações de marketing, analisar e avaliar qualitativamente o impacto dos empreendimentos turísticos no município, estimular a colaboração entre empresas e órgãos públicos; produzir relatórios a respeito dos resultados de políticas orientadas para o turismo, criar plataformas online para divulgar o retorno de iniciativas de fomento ao turismo, juntamente com uma ferramenta que contribua para analisar a gestão de qualidade no destino.

Entretanto, 50% dos indicadores tiveram alcance positivo, o que demonstra que Bonito tem condições para desenvolver uma governança inteligente do turismo, desde que crie um sistema de gestão integrado entre os atores públicos e privados para a coordenação das ações e projetos, bem como a inserção da comunidade local nesse processo de planejamento e gestão da atividade turística.

Corroborando com Santos (2018), destaca-se que esse conceito de governança inteligente foi adaptado ao turismo, uma vez que a atividade turística também faz parte do sistema urbano e o destino é impactado, tanto pela dinâmica do município, como pelo turismo, fazendo com que a governança do turismo precisasse se adaptar para: “atender a uma demanda crescente de turistas cada dia mais conectado as tecnologias da informação e comunicação por meio dos mais variados recursos tecnológicos presentes nos sistemas aplicativos de base tecnológica” (Santos, 2018, p. 160).

Observa-se, dessa maneira, que o atual cenário institucional das instâncias de governança de Bonito está em uma fase madura, uma vez que acompanharam o desenvolvimento da atividade turística no município desde sua origem, mas ainda necessita de ajustes, como atualização dos sites, com inserção de documentos de cunho institucional no ambiente virtual, apresentação de resultados dos trabalhos realizados e avaliação dos seus impactos.

Dessa forma, os resultados consolidados na pesquisa coadunam com o que afirmam os autores (Ávila et al., 2015; Invat. Tur, 2017; Pereira, 2021), segundo os quais, desenvolver uma governança inteligente do turismo contribui de diversas maneiras para a gestão de um destino, observando que o Planejamento Turístico e a integração entre COMTUR e as demais IGs é “condição para que os impactos do Turismo sejam otimizados e gerem efeitos positivos na economia (...) dependente de políticas públicas e de uma governança inteligente que permita a cooperação e integração para o desenvolvimento

sustentável” (Pereira, 2021, p. 179).

Conforme observado pela UNWTO (2020), as IG devem levar em conta que a gestão de destinos exige uma gestão coordenada e conjunta de todos os elementos que compõem tal destino turístico, a qual só pode ser alcançada com uma política de diálogo contínuo e aberto e a coalizão de várias organizações e interesses em favor de um objetivo comum: garantir competitividade e sustentabilidade do destino turístico a longo prazo.

Em resumo, os resultados obtidos destacam que os indicadores de governança inteligente do turismo, propostos pelo Invat.tur (2017) e aqui adaptados, foram atendidos em sua maioria. Entretanto, o setor do turismo, de maneira geral, ainda necessita de uma reavaliação de todas as instâncias de governança em relação ao planejamento, avaliação da qualidade percebida, maior transparência das ações e a inserção da comunidade local nos processos de governança do turismo, pois a comunidade precisa ser compreendida como mais um ator participante do sistema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto de criação das IG, identificou-se que a estruturação da governança do turismo em Bonito (MS) está relacionada diretamente ao início da exploração da atividade no município. A Secretaria de Turismo aparece como o primeiro órgão do setor a ser estruturado para gerenciar o turismo, após, foi criado o COMTUR, o que incentivou a instalação das demais IGs pesquisadas, pois o conselho exigia que o trade se organizasse para que pudesse ocupar cadeira ativa nas discussões e planejamento do turismo no município.

Ao analisar os relatos e os documentos indicados, verificou-se que as instâncias de governança apresentam um razoável ambiente institucional, pois possuem regimento interno, estatuto ou plano de gestão que orienta e organiza os trabalhos e propósitos destas com o planejamento e gestão da atividade turística no município.

A IG pública (Secretaria de Turismo) e a de caráter misto (COMTUR) utilizam do mesmo documento para nortear os trabalhos, que é o Plano Estratégico de Gestão e Marketing do Turismo de Bonito 2021-2023, o qual foi elaborado em parceria com os atores privados, enquanto membros do COMTUR, o que permite constatar que este plano tem norteado também os trabalhos de planejamento e gestão das IG da esfera privada, somente a ABH não possui nenhum documento que oriente a gestão institucional.

Após o processo de revisão teórica, o estudo do modelo de turismo valenciano, a realização das entrevistas com os representantes da IG do turismo de Bonito (MS) e a análise e discussão dos dados e informações coletadas, concluiu-se que, para o sistema de gestão do turismo funcionar efetivamente e resultar em uma governança inteligente do turismo, faz-se necessário desenvolver um plano de gestão que contemple os indicadores de governança inteligente do turismo; um sistema que contemple uma teia de dados abertos e transparentes, com dados de diferentes formatos e conteúdo, com informações sobre o funcionamento e a estrutura da administração turística pública e privada e, por fim, campanhas de sensibilização que envolvam residentes, bem como turistas e empresas, de forma a alcançar níveis mais elevados de consciência social sobre a importância do turismo.

A pesquisa apresentou aspecto limitador em relação ao acesso de informações disponíveis online, uma vez que houve dificuldade em encontrar documentos oficiais direcionados à implantação da atividade turística no município, de uma maneira organizada e transparente. Apesar da atividade turística ter se estruturado no que se refere ao planejamento e gestão, não foi pensado, até o momento, em um projeto que integre todos os documentos oficiais e informações relacionadas à essa questão. Com relação às possibilidades de pesquisas futuras, verificou-se ser viável e necessário replicar o instrumento proposto em outros destinos, a fim de testar sua capacidade como instrumento para gestão de destinos inteligentes.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, M. C. F. de. (2016) Modelo de Análise da Governança do TBC: uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares. Universidade Federal de Pernambuco, CCSA.
- ALBUQUERQUE, T., SOUZA, I. B., ARAÚJO, M. V. P. (2024) Estado da arte da pesquisa em Destino Turístico Inteligente (DTI) no Brasil: uma revisão sistemática. *Marketing & Tourism Review*. v. 9, n. 1. Belo Horizonte, MG.
- Alonso, C. M. (2015) Desarrollo de un modelo de evaluación de ciudades basado en el concepto de ciudad inteligente (smart city). Tese (Departamento de Ingeniería Civil: Transporte y Territorio) – Madrid.

- Arnhold Júnior, M. (2017) Governança regional do turismo: uma proposta de avaliação da governança turística na percepção de seus atores. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria) - UNIVALI, Balneário Camboriú.
- Ávila, A. L.; Lancis, E.; Garcia, S.; Alcantud, A.; García, B.; Muñoz, N. (2015) Informe Destinos Turísticos: construyendo el futuro. Madrid: SEGITTUR.
- Brandi, L. S. N. Silva, A. M. (2017) Governança Digital: estudo comparado em municípios Brasileiros e Portugueses In PRISMA.COM, n. 35, p. 73-107. DOI 10.21747/16463153/35a4.
- BRASIL. Ministério Do Turismo. (2019) Programa Nacional de Desenvolvimento e Estruturação do Turismo – PRODETUR +TURISMO. Brasília.
- BUHALIS, D., & LEUNG, R. (2022). Smart tourism destination: Navigating the complexities of governance and technology. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100681.
- CARBALLIDO, A., GUEVARA-PLAZA, A. (2021) El concepto de smart destination en la investigación turística: revisión sistemática de la literatura para su definición y normalización. *Cuadernos de Turismo*, n 48. DOI: <https://doi.org/10.6018/turismo.492781>
- Jesus-Lopes, J. C. de; Maciel, W. R. E.; Casagrande, Y. G. (2022). Check-list dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. *Desafio Online*, 10 (1).
- Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, E. L.; Gândara, J. M.; Ivars-Baidal, J. A. (2017) É importante ser um destino turístico inteligente? A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná In *Rev. Bras. Pesq. Tur. São Paulo*, 11(3), pp. 503-536, set./dez. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1318>.
- INVAT.TUR. Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas. (2017) Guia de Implantación de Destinos Turísticos Inteligentes. Alicante: Universidade de Alicante.
- INVAT.TUR. Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas (2020). Manual para Gestores de Destinos Turísticos: gobernanza turística. Alicante: Universidade de Alicante.
- Lima, D. S. de M. (2019) Análise das dimensões de um destino turístico inteligente: um estudo em Natal/RN (Brasil). Dissertação (Mestrado em Turismo) – UFRN, Natal.
- Lomba, G. (2013). Revelando o invisível: O mundo do trabalho na atividade turística em Bonito-MS. Dourados: Dpto de Educação - UFMS.
- Martins, M. M. (2020) Políticas públicas e destinos turísticos inteligentes: proposta de uma ferramenta de análise da situação de municípios brasileiros. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – UFSC, Florianópolis.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). Metodologia do Trabalho Científico. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos. (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2012) Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade In *Ciência & Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, 17(3), p. 62-626. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>
- Neiva, D. N.; Costa, H. A.; Ruas, R. (2021) Destinos turísticos inteligentes (DTI): A visão de atores chaves do turismo em Brasília (DF, Brasil) In *Journal of Tourism & Development*, n. 36, v. 1, p. 451 – 464.
- ONU. Organização das Nações Unidas (2022) Benchmarking e-government: a global perspective. New York: United Nations - Division for Public Economics and Public Administration, American Society for Public Administration, 2002. Recuperado de: <https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/english.pdf>. em 20 abr. 2022.
- Pereira, L. de C. (2021) A governança do turismo na região do extremo sul catarinense sob a ótica dos destinos turísticos inteligentes. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação) – UFSC, Florianópolis.
- SANTANA, A. L., & BECKEN, S. (2022). Smart tourism governance: Insights from a small island destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100708.
- Santos, F. B. (2018) Governança Inteligente de Destinos Turísticos: o caso do departamento de promoção turística. Dissertação (Mestrado Profissional em Turismo) – IFS.
- Santos, F. B.; Vieira, L. V. L. (2018) Governança inteligente de destinos turísticos: o caso de Aracaju, Sergipe In *Revista Expressão Científica - Edição Especial Comtur*, p. 60-64.
- Soares, A. L. V. (2019) Governança em destinos turísticos inteligentes: uma análise do conceito smart governance In MENEZES, P. D. L. de. TITO, A. L. de A. Ogrs. *Perspectivas da gestão em turismo e hotelaria*. João Pessoa: Editora do CCTA, p. 99-129.
- Toppeta, D. (2010) The smart city vision: how innovation and ICT can build smart, “livable”, sustainable cities. Milão: The Innovation Knowledge Foundation.
- UNWTO – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (2021) Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD): Preparando las OGD de cara a nuevos retos, 2020. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420933> em 30 mar. 2022.
- Veal, A. J., tradução Guerra, G.; Aldrigui, M. (2011) Metodologia de pesquisa em lazer e turismo. Aleph: São Paulo.
- Villar, A. C., Vida, E. T., & de Jesus Lopes, J. C. (2020). DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: Um olhar sobre Bonito (MS). *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 4(1).
- Zhang, H.; Zhu, M. (2014) Tourism Destination Governance: A Review and Research Agenda In: *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, v. 4, n. 2, p. 125-128, April.

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Daniele Paula Juchneski: Concepção da pesquisa, revisão de literatura, análise de dados, discussão dos resultados.

Dores Cristina Grechi: Análise de dados, metodologia, supervisão, redação – revisão e edição.

Alexandre Augusto Biz: Análise de dados, supervisão, redação – revisão e edição.

---

**Editor de seção:** Sinval Pereira Júnior