



Vol 13, Nº 28, (junio/junho 2020)

LA GOBERNANZA EN EL PARQUE NACIONAL DE LOS LENÇÓIS MARANHENSES, BRASIL: análisis preliminar del voucher digital sobre la perspectiva del trade

David Leonardo Bouças da Silva¹

Departamento de Turismo y Hostelería de la Universidad Federal de Maranhão (DETUH/UFMA)
david.boucas@ufma.br

Thays Regina Rodrigues Pinho²

Departamento de Turismo y Hostelería de la Universidad Federal de Maranhão (DETUH/UFMA)
thayspinho@hotmail.com

Clenio Trindade Lucena³

Universidad Federal de Maranhão (UFMA)
clenio.tur@hotmail.com

Vicente Casales-García⁴

Universidad de Sevilla – España
vcasales@us.es

Igor Carneiro de Almeida⁵

Escuela de Artes, Ciencias y Humanidades de la Universidad de São Paulo (Each/USP)
carneiroigor01@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

David Leonardo Bouças da Silva, Thays Regina Rodrigues Pinho, Clenio Trindade Lucena, Vicente Casales-García e Igor Carneiro de Almeida (2020): “La gobernanza en el Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses, Brasil: análisis preliminar del voucher digital sobre la perspectiva del trade”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 28 (junio/junho 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/28/gobernanza-parque-nacional.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes28gobernanza-parque-nacional>

Resumen: El objetivo de esta investigación es comprender la percepción de los gerentes de las agencias de viajes receptoras de Barreirinhas (Maranhão, Brasil), sobre la operación del voucher digital. Metodológicamente, este estudio es analítico, descriptivo, exploratorio y cualitativo realizado, en junio del 2019, con las agencias que operan paseos por el Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses. Las entrevistas fueron grabadas y basadas en un guión semiestructurado. Para el análisis de datos, se utilizó el análisis de contenido. Los resultados principales apuntaron a la insatisfacción con el voucher, una vez que siguen la competencia desleal y la falta de supervisión por parte de las autoridades con respecto a estas acciones. Algunos hallazgos importantes se relacionan con el surgimiento de Santo Amaro en la disputa por los turistas que buscan el PNLM, además de la aparición de una nueva competencia local. Sin embargo, se ha avanzado en la reformulación del

¹ Doctorado en Administración de Empresas (PPGA/UnB), Maestría en Desarrollo Sostenible (CDS/UnB), Profesor Adjunto del Departamento de Turismo y Hostelería de la Universidad Federal de Maranhão, Brasil (DETUH/UFMA).

² Doctorado en Desarrollo y Medio Ambiente (PRODEMA /UFC), Profesora Adjunta del Departamento de Turismo y Hostelería de la Universidad Federal de Maranhão, Brasil (DETUH/UFMA).

³ Bachillerato en Turismo (UFMA) y empresario del sector turístico en el Estado de Maranhão.

⁴ Maestría en Dirección y Planificación del Turismo. Graduado en Turismo por la Universidad de Sevilla. Doctorando, contratado pre-doctoral FPU, Departamento de Economía Aplicada 1 en la Universidad de Sevilla, España.

⁵ Bachillerato en Turismo (UFMA), principiando la maestría en Turismo por la Escuela de Artes, Ciencias y Humanidad de la Universidad de São Paulo, Brasil (EACH/USP).

voucher como la generación de datos sobre la visita y sobre los impuestos locales, así como la formalización de muchas empresas que operaban informalmente en el pasado. Por último, se presentan las contribuciones gerenciales, las limitaciones del estudio e una agenda de investigación.

Palabras clave: Gobernanza, Voucher Digital, Zonas Protegidas, Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses, Brasil.

GOVERNANCE AT LENÇÓIS MARANHENSES NATIONAL PARK, BRAZIL: preliminary analysis of the digital voucher from the trade's perspective

Abstract: The objective of this paper is to analyze the perception of the tour operators of Barreirinhas (MA), Brazil, in regard to the operation of the digital voucher. Methodologically, an analytical, descriptive, exploratory and qualitative study was carried out, in June 2019, with the local companies which operate tours to the Lençóis Maranhenses National Park. The interviews were recorded and based on a semi-structured script. The data were analyzed using the Content Analysis technique. Findings confirm the dissatisfaction with the digital voucher due to the continuance of an unfair competition and the lack of supervision by public authorities regarding these actions. Other important findings are related to the emergence of Santo Amaro in the dispute for tourists seeking the PNLM, besides the emergence of a new local competition. However, progress has been made in the reformulation of the voucher such as the generation of visitation data and local tax collection, as well as the formalization of many companies that informally operated in the past. Finally, management contributions, study limitations and a research agenda are presented.

Keywords: Governance, Digital Voucher, Protected Areas, Lençóis Maranhenses National Park, Brazil.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo, se debate acerca de la competitividad empresarial en los destinos turísticos (Dwyer y Kim, 2003; Enright y Newton, 2004; Esser et al., 1994; Hoffmann y Costa, 2008) en los cuales se implica una diversidad de propuestas sobre cómo mejorar su gobernanza (Fuentes, 2011; Resnick y Birner, 2005), especialmente, cuando se trata de los sitios turísticos con enfoque natural y paisajístico (Irving et al., 2007; Jacobi y Sinisgalli, 2012).

La gobernanza de los espacios de interés turístico debe presentar, en su núcleo, un carácter participativo e integrado en la toma de decisiones (Paskaleva-Shapira, 1999) que involucre una serie de actores sociales locales (Fuentes, 2011; Irving et al., 2007), centrándose en equilibrar sus intereses y las intenciones de proteger el medio ambiente (Nordin y Svensson, 2006). Eso es, los mecanismos de gobernanza deben considerar los intereses colectivos en lugar de los individuales (Olson, 1990).

En los destinos, se observa la dificultad de componer formas innovadoras de gobernanza que desarrollen el turismo de manera más sostenible (Paskaleva-Shapira, 1999). No es sorprendente que la identificación de buenas prácticas de esta naturaleza aliente a los gerentes a buscaren la replicación de sistemas de gobernanza que sean considerados exitosos.

En este sentido, se presenta el modelo de voucher único para acceder a las atracciones turísticas naturales de Bonito (MS), un modelo de excelencia ampliamente conocido en Brasil (Costa, Silva y Nascimento, 2012), y que es una referencia para otros destinos nacionales e internacionales, debido a sus diferencias competitivas: Sistema mejorado de autogestión, asociativismo, configuración sistémica del turismo, gestión compartida (público-privada) y participación activa de los actores locales (Grechi, Lobo y Martins, 2019).

Bonito ya es reconocido como uno de los principales destinos de ecoturismo del mundo (Souza y Trevelin, 2016) y la existencia de su sistema de gobernanza es una de las garantías centrales para que este sitio haya obtenido ventajas competitivas sostenibles (Arruda, Oliveira y Mariani, 2014) Así, algunas ciudades turísticas brasileñas ya han adaptado el voucher de Bonito a sus realidades, a ejemplo de Brotas (SP), Cairu (BA) (Grechi et al., 2019) y Barreirinhas (MA) (Costa et al., 2012).

Se destaca que, en este último municipio, su replicación ha pasado por dos fases distintas: la primera experiencia, en 2011, cuando el voucher, en formato impreso, en virtud de una serie de problemas, como la falta de supervisión en su cobro, resultó en la insatisfacción de los empresarios, lo que llevó a su suspensión al año siguiente (Costa et al., 2012); y la segunda experiencia, en funcionamiento desde 2018, posee un formato digital (Silva y Ribeiro, 2018) y está causando preocupaciones a las agencias que operan los paseos. Desde este punto de vista, se desarrolla el presente trabajo.

Es importante resaltar que la concepción inicial para adaptar el voucher a la realidad de Barreirinhas surgió de una iniciativa de cooperación entre los empresarios locales, principalmente agencias receptoras, con el propósito de organizar el mercado informal, frenando o eliminando a los agentes "clandestinos" (Costa, 2009; Costa et al., 2012). En otras palabras, la desorganización en la oferta de servicios de paseos a los atractivos turísticos ha perjudicado el negocio de las agencias formalizadas, lo que requiere medidas estratégicas para combatir el avance de la ilegalidad y proporcionar mejoras en la calidad de los servicios prestados (Silva y Ribeiro, 2018).

Sin embargo, la creencia de que el voucher, aunque con el fracaso de la primera experiencia, puede configurar un instrumento que garantice la sostenibilidad de las empresas y de los ecosistemas visitados (Costa et al., 2012; Silva y Ribeiro, 2018), esto condujo a nuevas articulaciones de la comunidad empresarial para su reformulación. Ante este escenario, este trabajo objetiva comprender la percepción de los gerentes de las agencias receptoras de Barreirinhas sobre la operación inicial del voucher digital (segunda experiencia). Además, se buscará identificar las estrategias desarrolladas por las empresas para lidiar con las dificultades que actualmente se enfrentan en el contexto del turismo local.

Este estudio se justifica a partir de las recomendaciones de Costa et al. (2012), y Silva y Ribeiro (2018) para que se lleven a cabo investigaciones más exhaustivas sobre la gobernanza en el Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses (PNLM), especialmente con respecto a la propuesta del voucher digital que configura el esfuerzo principal en la organización de las visitas turísticas locales. Además, la ciudad de Barreirinhas es el acceso principal a esta zona protegida (ZP) y disputa la atención con otros destinos nacionales que se centran en la naturaleza (Silva y Ribeiro, 2018).

Se considera, por lo tanto, el voucher como una herramienta para el análisis de la gobernanza ambiental, de manera más amplia, y para el de zonas protegidas, en un ámbito más estricto, basado en asociaciones y acuerdos entre la iniciativa privada y el poder público, para comprender cómo las estructuras, prácticas y normas afectan y se ven afectadas por su dinámica y por los actores involucrados, particularmente las agencias receptoras locales.

Este trabajo está estructurado en cuatro partes. El primero se refiere a la introducción. Después, se realizará la discusión teórica del estudio, destacando los problemas de gobernanza relacionados con los espacios protegidos, más específicamente los parques nacionales, y los destinos turísticos insertados en este contexto. La tercera y cuarta partes se ocupan de la metodología del estudio, los resultados y las discusiones. Finalmente, se presentan las principales conclusiones, contribuciones de gestión y limitaciones del estudio, así como una agenda de investigación.

2. GOBERNANZA, ZONAS PROTEGIDAS Y DESTINOS TURÍSTICOS

2.1 Gobernanza: conceptos y retos

Hace muchos años, el término gobernanza se ha incorporado en los discursos académicos, gubernamentales y del tercer sector, directamente relacionados con las políticas públicas y el desarrollo sostenible (Costa et al., 2012; Resnick y Birner, 2005). Su concepto surge ante los rápidos cambios experimentados en los contextos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales que desafían, progresivamente, las estructuras arcaicas de los gobiernos (Jacobi y Sinisgalli, 2012), e incorpora agendas de agencias de cooperación internacional, y estudios sobre democratización y descentralización (Martin, 2003).

En su sentido más amplio, la gobernanza se relaciona con el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para gestionar los asuntos de un determinado país a diferentes niveles, involucrando mecanismos, procesos e instituciones (Martin, 2003). La gobernanza es un fenómeno más allá del concepto de gobierno o gobernabilidad, y que refuerza la necesidad de ampliar la participación de diferentes actores/sectores sociales en la esfera decisoria (Fuentes, 2011; Irving et al., 2007). Abarca las instituciones gubernamentales, todavía involucra mecanismos no gubernamentales formales o informales, que hacen que las personas y organizaciones en su área de acción presenten una determinada conducta y satisfagan sus necesidades y demandas (Rosenau, 2000).

La gobernanza implica formas de regulación que organizan a varios actores sociales en torno a las instituciones, sean ellas formales o informales (Paskaleva-Shapira, 1999). Para Nordin y Svensson (2006), se caracteriza por la auto organización de diferentes actores alrededor de relaciones interdependientes, del intercambio de recursos y de las reglas compartidas que dirigen las acciones colectivas. La gobernanza, en este sentido, exige alianzas entre diferentes actores en un determinado territorio para que los dilemas de acción colectiva se resuelvan en detrimento de intereses puramente privados (Olson, 1990). Común a las más variadas definiciones de gobernanza reside en la comprensión de los mecanismos de coordinación aliados a elementos como participación, transparencia, responsabilidades, prevalencia de las leyes y estabilidad (Resnick y Birner, 2005).

En el proceso de gobernanza, las referencias institucionales presentes en grupos de interés y ciudadanos deben articularse con los actores estatales. Desde luego, las estrategias utilizadas deben establecerse conjuntamente, en busca de un denominador común (Costa et al., 2012), en un movimiento de cooperación e interacción entre el estado y los actores sociales, con el objetivo de deconstruir una nueva lógica social de gobierno, con carácter participativo (Araújo, 2015). En esta perspectiva, una multiplicidad de actores representados por poderes gubernamentales, segmentos y actores no estatales participan en la formulación e implementación de políticas públicas más inclusivas y acciones colectivas (Jacobi y Sinisgalli, 2012).

Con respecto a la gobernanza ambiental, que constituye un "proceso de formulación y disputa de imágenes, esquemas y ejecución de procedimientos y prácticas que configuran el acceso, control y uso de los recursos naturales entre diferentes actores" (Castro, Hogenboom y Baud, 2015, p. 18), una de sus dimensiones es la gobernanza de las zonas protegidas que se ve reforzada por las demandas de diversos sectores, como los gobiernos locales, los grupos indígenas, las organizaciones no gubernamentales etc. (Araújo, 2015; Fuentes, 2011) para que los espacios naturales se gestionen de manera compartida, es decir, se requieren acciones y decisiones colectivas, inclusivas, democráticas e integradas (Bilar et al., 2017). En consecuencia, la participación de la sociedad en la gestión es un elemento central para la sostenibilidad de las áreas protegidas (Irving et al., 2007).

El interés del desarrollar modos de gobernanza para áreas protegidas ha estrechado el vínculo entre los diferentes tipos de zonas protegidas y las categorías de gobernanza, lo que ha hecho la gestión de estos espacios más flexible. Así, se establecieron cuatro tipos: gestión del gobierno; gestión compartida entre múltiples partes interesadas; gestión privada; y gestión comunitaria (Fuentes, 2011). En un extremo, el control es ejercido por las agencias gubernamentales oficiales, como tomadores de decisiones clave. Por otro lado, el control en la toma de decisiones lo ejercen las comunidades locales o las instituciones privadas (Abrams et al., 2003).

Drummond, Franco y Ninis (2006) recomendaron que, para la gobernanza de zonas protegidas, se consideren principios como responsabilidad, orientación por consenso, participación de múltiples partes interesadas, igualdad e inclusión, transparencia, efectividad y eficiencia. Según estos autores, la adopción de principios favorece que las necesidades y visiones de las minorías sean consideradas en el proceso de gestión y en la toma de decisiones. Jacobi y Sinisgalli (2012) señalaron que la gobernanza ambiental requiere la participación efectiva de la sociedad en los propósitos ambientales.

Sin embargo, la gobernanza en las áreas protegidas, más específicamente en los parques nacionales, enfrenta una serie de retos que dificultan su gestión sostenible (Botelho y Rodrigues, 2016). Esta multiplicidad de impactos internos y externos afectan la efectividad del proceso de

protección de la naturaleza (Irving et al., 2007). Algunos ejemplos comunes se relacionan con la falta de prioridad en las políticas regionales (Irving et al., 2007), conflictos socio ambientales entre residentes, gerentes y proveedores de servicios (Spinola, 2013), tensiones por disputas de tierras (Iwama, Lima y Pellin, 2014), falta de recursos financieros y humanos para la vigilancia de los espacios naturales (Barreto y Drummond, 2017) y la presencia de poblaciones residentes (Silva y Ribeiro, 2018).

En el contexto de los destinos, surgen muchos retos a la gobernanza, como ejemplo de la falta de conocimiento sobre formas innovadoras de gobernanza que favorecen un turismo más sostenible para la comunidad y para los ecosistemas locales (Paskaleva-Shapira, 1999). Para superar estas limitaciones, se sugiere una serie de cuestiones, como la presencia de instituciones que promuevan la participación y representación ciudadana, la definición de políticas y marcos regulatorios que entiendan el carácter sistémico del turismo, así como las alianzas entre entidades públicas, privadas y sociedad civil organizada (Costa et al., 2012).

Acerca de estas alianzas – redes de cooperación interorganizacional (Denicolai, Cioccarelli y Zucchella, 2010) – se logra que, para el funcionamiento de la actividad turística, es necesaria la articulación entre diferentes organizaciones presentes en el destino (Costa, 2009). Esto se debe porque el turismo es una actividad económica y compleja que cuenta con una amplia red de servicios relacionados e interdependientes que conforman el producto turístico (Scott et al., 2008). Cuanto más articulado es un destino, mayores serán los retornos obtenidos, como la atracción de visitantes, la mejora de la calidad de vida local y la mitigación de los impactos negativos. Esta perspectiva es demasadamente importante, considerando que los destinos compiten entre ellos en lugar de los negocios individuales (Ritchie y Crouch, 2003).

Incrustado en esta visión sistémica, Paskaleva-Shapira (1999) declaró que la gobernanza de las ciudades turísticas debe establecerse basada en una gestión sostenible que integra la participación de los interesados, el desarrollo comunitario integrado y los principios del turismo sostenible, para resolver conflictos a largo plazo. Además, se comenta que la gobernanza de los destinos con sesgo sostenible requiere el conocimiento de las especificidades del turismo y de las localidades (Caffyn y Jobbins, 2003), pues no existe una forma única de regular y conducir realidades diferentes (Costa et al., 2012).

2.2 Avances en la gobernanza ambiental de Parques Nacionales

Los avances más tradicionales en la construcción de la gobernanza ambiental en los parques nacionales se materializan en dos instrumentos previstos en el Sistema Nacional de Unidades de Conservación (SNUC) de Brasil – Planes y Consejos de gestión – que representan las principales instancias formales de participación del control social en estas zonas protegidas (Irving et al., 2007). Además, se presentan algunos estudios que exponen las preocupaciones sobre el establecimiento de la gobernanza de las áreas en discusión sobre una base más sostenible.

Costa (2009) notó, que alrededor de las unidades de conservación de la Ruta de las Emociones, que instancias de gobernanza, como los consejos municipales de turismo, eran favorables para el desarrollo de un turismo más sostenible, dado que proporcionan una acción dialógica entre diferentes actores locales en la búsqueda de compatibilidad entre intereses cooperativos y conflictos.

Espada y Vasconcellos Sobrinho (2015) expusieron la conformación de un modelo de gobernanza ambiental en la Amazonía brasileña, implementado por una cooperativa comunitaria para el manejo forestal. Las redes socio-productivas y cooperativas han dado como resultado el empoderamiento de los actores locales y el consiguiente desarrollo basado en la comunidad local. Así, favorecieron la gobernanza ambiental y el uso sostenible de los recursos naturales.

Araújo y Simonian (2016), en su investigación en el Parque Nacional Tortuguero, Costa Rica, descubrieron que la construcción de su gobernanza implica la participación de actores a través de la implementación de un consejo local, exigiendo esfuerzos aún mayores con respecto a las interacciones entre Estado y otros actores. En la realidad de un Parque Nacional del Amazonas (AM), estos mismos académicos verificaron que la debilidad institucional del consejo consultivo de esta

zona protegida ha provocado una desarticulación en el manejo de los bienes públicos entre representantes de la población y miembros del poder público.

Corroborando estos resultados, Reis y Queiroz (2017) concluyeron que la reducción de la participación comunitaria en los procesos de toma de decisiones de los parques estatales de São Paulo ha comprometido el desarrollo sostenible de estas áreas. Este hallazgo está en línea con el observado por Russo (2005), en el cual las áreas protegidas brasileñas están restringiendo las libertades culturales y/o prácticas previamente desprovistas de regulación normativa externa. A este respecto, Spinola (2013) mencionó que la creación y el manejo de las zonas protegidas, sin el apoyo de la población, es muy probable que fracasen.

Santos y Bacci (2017), a su vez, destacaron el proceso de implementación del Geoparque Ciclo do Ouro (SP), cuyo modelo de gobernanza propuesto por ellos debe: comprender y analizar el contexto del entorno; intervenir en el contexto, identificando diferentes actores sociales, haciéndolos corresponsables con la creación de metodologías participativas; y monitorear o fomentar el proceso a través de la participación sistemática de los interesados.

Rodrigues y Abrucio (2019) investigaron las asociaciones público-privadas en la gestión de las zonas protegidas brasileñas pertenecientes a los estados de Minas Gerais, Río de Janeiro y São Paulo. Los resultados mostraron que la concesión de estas áreas, materializada a través de estas asociaciones, se justifica por el aumento de la capacidad de gestión con recursos humanos/financieros y debe estar respaldada por tres aspectos: transparencia en el control del desempeño, comunicación efectiva para estimular la confianza entre los actores involucrados y la participación social.

Más recientemente, Pinho (2019) identificó, en el Parque Nacional de Jericoacoara (CE), un instrumento de gobernanza ambiental – la Tasa de Turismo Sostenible (TTS) – creado con el propósito de controlar el intenso flujo turístico y generar ingresos. TTS, introducido por el ayuntamiento local, generó ingresos alrededor de US\$ 600 mil, en 2018, utilizados para obras como la expansión de la red eléctrica, limpieza urbana, revitalización e instalación de baños públicos.

Sin embargo, la existencia de estos instrumentos no garantiza una gestión eficaz y deben surgir nuevas prácticas como propuestas para obtener una gobernanza más coherente, con miras a la reducción de los problemas causados por las acciones depredadoras del medio ambiente (Jacobi y Sinisgalli, 2012). En este escenario, se identifica, en realidad brasileña, la propuesta del voucher (único o digital), inicialmente concebido en la ciudad de Bonito (MS) y cuyo éxito inspiró a otros destinos a buscar su reimplantación (Costa et al., 2012), caso del municipio de Barreirinhas (MA), principal puerta de entrada al Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses (Silva y Ribeiro, 2018). Bajo este prisma se desarrolla el subtítulo posterior.

2.3 Voucher Único: Experiencias de gobernanza ambiental en los destinos turísticos

La iniciativa pionera del voucher único surgió en Bonito (MS), en 1995 (Arruda, Oliveira et al., 2014; Costa et al., 2012; Souza y Trevelin, 2016; Vieira, 2003), donde, actualmente, el turismo es la segunda fuente de ingresos y el mayor generador de empleos directos e indirectos (Grechi et al., 2019). Los paseos son bastante diversos e involucran actividades como flotación, buceo, senderismo, paseos en bote y flotadores, visitas a balnearios etc. (Lobo y Moretti, 2008).

Se estima que el flujo turístico, en 2006, fue de 70 mil turistas (Lobo y Moretti, 2008), momento en el cual, por la primera vez, se alcanzó el límite de carga diaria en algunas atracciones (Oliveira, 2010). Camargo et al. (2011) se suman a este problema, afirmando que muchas atracciones no establecieron el límite de visitas sobre una base científica, sino considerando el tamaño de los grupos y la cantidad diaria de visitantes. En 2018, Bonito obtuvo más de 200 mil visitantes anuales, totalizando la comercialización de más de 630 mil paseos por las agencias (OTEB, 2018), lo que resulta en un promedio de más de tres paseos por persona.

El voucher consiste en un formulario que garantiza al turista la prestación de los servicios contratados por él, así como facilita la producción de información sobre la situación del turismo local (Arruda, Mariani et al., 2014). Además, es un instrumento de control (Velásquez, 2016) administrado por el Impuesto Sobre Servicios de Cualquier Naturaleza – ISSCN (ISSQN en portugués) – (Camargo

et al., 2011; Oliveira, 2010; Vieira, 2003). *A priori*, estos comprobantes eran numerados, impresos y entregues por la municipalidad de Bonito a las agencias locales (Lobo y Moretti, 2008) de cinco maneras para ser dirigidos a el/la: i. Atractivo; ii) Guía responsable por el paseo; iii) Turista, como garantía de contratación del paseo; iv. Agencia contratada; v. Organismo municipal de recaudación de los impuestos para la recogida de ISSCN (Arruda, Oliveira et al., 2014). A partir de 2010, el voucher único se convirtió en comprobante completamente digital con el objetivo de ahorrar los costos (Arruda, Mariani et al., 2014).

Las ventajas de crear el voucher único se relacionan, sobre todo con el control del flujo de visitantes (Velásquez, 2016) que respete la capacidad de carga de las atracciones, en su mayoría privadas (Camargo et al., 2011), e informe con anticipación al visitante que ha llegado a su máxima capacidad (Oliveira, 2010). Además, ofrece la posibilidad de que el gobierno municipal promueva y controle la recaudación de impuestos generados por la actividad turística en atracciones y agencias receptoras (Arruda, Oliveira et al., 2014; Grechi et al., 2019; Lobo y Moretti, 2008; Vieira, 2003). Camargo et al. (2011) destacaron que la preocupación colectiva con los posibles impactos ambientales de la visita en Bonito condujo los empresarios a aceptar la operacionalización de un voucher local. Arruda, Mariani et al. (2014) entienden que el voucher único consiste en un mecanismo formal de gobernanza que reduce el oportunismo entre los diversos actores del mercado en la comercialización y la práctica abusiva de precios.

Además de la emisión de vouchers, se estableció que la visita debe realizarse, necesariamente, con el acompañamiento de guías calificados (Camargo et al., 2011), un hecho que corrobora la calidad de la experiencia y ayuda en la conservación de la naturaleza a través de los trabajos de interpretación y conciencia ambiental (Lobo y Moretti, 2008). Para Arruda, Oliveira et al. (2014), el voucher de Bonito es una de las razones para que el destino esté obteniendo una ventaja competitiva sostenible.

En el ámbito institucional, Bonito posee un Consejo Municipal de Turismo (COMTUR) para la discusiones y decisiones sobre la gobernanza turística local (Vieira, 2003), que reúne a representantes de los principales segmentos que participan directa o indirectamente en el turismo: agencias, alojamientos, guías de turismo, atracciones turísticas, agricultores y miembros del gobierno local (Arruda, Mariani et al., 2014). Esta entidad está en línea con uno de los objetivos de la gobernanza del destino: aumentar la participación de diferentes actores en la toma de decisiones (Fuentes, 2011; Irving et al., 2007). También hay fuertes asociaciones locales (Grechi et al., 2019) y la existencia de un Fondo Municipal de Turismo (FUTUR) (Arruda, Oliveira et al., 2014; Oliveira, 2010).

Sin embargo, a pesar de este sistema bien estructurado, se identificó impactos ambientales debido al hecho de que algunas atracciones de Bonito, en la alta temporada, permiten la entrada superior de los límites diarios establecidos para las visitas (Lobo y Moretti, 2008), así como la concentración de infraestructura turística local (Trentin y Sansolo, 2006), lo que puede comprometer la sostenibilidad ambiental de estos espacios. Además, en estos periodos con alta demanda, hay atracciones que venden billetes directamente a los turistas sin emitir el voucher, lo que, si se descubre, podría dar lugar a sanciones penales por evasión de impuestos (Camargo et al., 2011). Grechiet al. (2019) también destacaron las posibles presiones que la Internet puede causar en las agencias tradicionales, debido al proceso de desintermediación que elimina el papel central de las agencias en la comercialización de paseos.

Peculiar a Bonito es el precio practicado en las más variadas atracciones, resultando en un destino menos accesible para la mayoría de la población brasileña. La razón de estos valores, por veces, exorbitantes está no solamente en el control del flujo de personas, pero para mantener el complejo y amplio sistema turístico, además de las partes interesadas: propietario de la atracción, guías, tasas de seguro, porcentaje de la agencia receptiva, transportes, impuestos locales, FUTUR y otros intermediarios del sistema (Lobo y Moretti, 2008). En la investigación de Arruda, Mariani et al. (2014), se constató, incluso, una elevada incertidumbre por parte de las agencias a cerca de los precios que cobrarían los dueños de los atractivos en el año siguiente, hecho que refleja los reajustes constantes, posiblemente causados por la consolidación de las altas demandas anuales en Bonito.

Ante los beneficios generados por el voucher único de Bonito, existe una búsqueda por parte de otros destinos brasileños para adaptaren este sistema de gobernanza a su realidad local, como

ejemplo de los municipios de Barreirinhas (MA) (Costa et al., 2012), Cairu (BA) y Brotas (SP) (Grechi et al., 2019). En este último, la experiencia con el voucher ha facilitado el control y el aumento de los ingresos del turismo (Estância Turística de Brotas, 2019), superando las dificultades anteriores en la implementación de este mecanismo (Ribeiro y Amaral, 2016).

La investigación de Costa et al. (2012) verificó el fracaso de la primera experiencia del voucher único en Barreirinhas, desde la perspectiva de los empresarios locales. Las principales razones encontradas fueron la estrategia arbitraria del gobierno municipal en su implementación, la escasez de información y la incertidumbre en la aplicación del monto recaudado, el costoso proceso para las agencias la operación/cobrar el voucher, así como el monitoreo deficiente en su recolección. Sin embargo, estos mismos autores sugirieron que la primera experiencia del voucher en Barreirinhas proporcionó mejoras a la localidad reflejadas en la ampliación del diálogo intersectorial y con el gobierno, en la creencia positiva de la comunidad empresarial de que el voucher resolverá los problemas de la gobernanza turística local, estimulando la formalización de los proveedores de servicios y la comprensión de las agencias de que ganarían participación en el mercado de paseos al parque.

Posteriormente, Silva y Ribeiro (2018) notaron un movimiento para reestructurar el voucher único de Barreirinhas, con la pretensión de superar las fallas de la primera experiencia en 2011 y, de hecho, organizar la oferta de servicios receptivos locales (principalmente los paseos). Es bajo este sesgo que el estudio avanza para comprender cómo los empresarios del sector turístico, más específicamente las agencias receptoras, ven la operación del voucher digital, implementado en 2018 y que actualmente opera en el municipio en cuestión. En otras palabras, este estudio objetiva comprender mejor las consecuencias del voucher digital en el momento posterior a su implementación, para comprender si la nueva propuesta proporcionó la resolución del problema que motivó la replicación del modelo de gobernanza de Bonito a la realidad del destino Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Definición de las variables, selección del caso, recogida y tratamiento de los datos

Este estudio se configura como analítico-descriptivo y exploratorio, con la aplicación de investigación bibliográfica y de campo (Vergara, 1997), de carácter transversal y cualitativo (Flick, 2009), que retrata el escenario actual del municipio de Barreirinhas (MA), con respecto al voucher digital, una reformulación del voucher único (primera experiencia) y cuya elección ocurrió, sobre todo porque actualmente representa el principal enfoque turístico del estado de Maranhão (Silva y Ribeiro, 2018).

En cuanto a la definición de variables, este trabajo consideró algunas investigaciones previas sobre el municipio de Barreirinhas– Costa (2009), Costa et al. (2012) y Costa et al. (2017), Silva (2008), Silva y Ribeiro (2018) – para definir las cuatro categorías de análisis – desafíos actuales, razones para la creación del voucher, percepción de los problemas actuales del voucher digital y estrategias para enfrentar los desafíos actuales –aparte de las subcategorías *ex ante*. La recogida de datos también permitió la construcción de nuevas subcategorías (*ex post*) que fueron hallazgos importantes para la discusión (Cuadro 1).

Cuadro 1 – Categorías y subcategorías de investigación

Categoría	Subcategorías ex ante	Referencia	Subcategorías ex post
Desafíos actuales para mantener los negocios	Competencia desleal	Costa et al. (2012)	Competencia con el destino Santo Amaro
	Ineficiencia del poder público	Silva (2008) Silva y Ribeiro (2018)	
	Estacionalidad	Costa (2009) Silva (2008)	
Razones para la creación del voucher digital	Controle del flujo de visitantes	Costa et al. (2012) Silva y Ribeiro (2018)	-
	Mejorar la recaudación de impuestos municipales		
	Mejorar la gobernanza del turismo local		
Percepción sobre los problemas del voucher digital	Falta de fiscalización del poder público	Costa et al. (2012)	Insatisfacción en el pago de un impuesto más
	Ineficiencia en el alcance de los objetivos del voucher		Generó nueva competencia Aumento de la burocracia
Estrategias para enfrentar los desafíos actuales	asociación con empresas	Costa (2009)	Utilización de medios digitales y tradicionales
	Participación en ferias/eventos de turismo	Costa et al. (2017)	Creación de nuevos productos Reducción de gastos/costos Entrenamiento de equipos

Fuente: Elaboración propia a partir de la referencia e de los datos de investigación.

El universo de investigación son las 46 agencias que operan los paseos al Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses y sus alrededores, en los cuales están registrados en el ayuntamiento de Barreirinhas (AVBTUR/MA, 2019). La muestra comprendió cinco de estas agencias, cuyo criterio para determinar informantes fue la adherencia (Fontanella, Ricas y Turato, 2008).

La recogida de datos fue presencial y se realizó de en junio de 2019, en principio de lo que se considera la alta temporada del turismo en la localidad, lo que dificultó la participación de más encuestados en la investigación. El instrumento de recogida utilizado fue la entrevista semiestructurada, cuya aplicación se produjo a través de entrevistas con una duración media de 25 minutos. Todas fueron registradas para su posterior análisis. La técnica de análisis de datos utilizada fue la Análisis de Contenido (Becker, 2008), que consiste en agrupar las respuestas recopiladas en categorías, facilitando así la interpretación de los resultados y asegurando el carácter científico (Appolinário, 2009). Estas categorías fueron detalladas en el Cuadro 1 anterior.

3.2 Locus del estudio

Barreirinhas se queda a 268 kilómetros de la capital del estado de Maranhão, São Luís, Brasil. La sede del municipio se encuentra en la margen derecha del Río Preguiças, donde se

concentran los equipamientos y servicios turísticos, representados, principalmente, por agencias receptoras y alojamientos que reciben el flujo turístico destinado a los Lençóis Maranhenses (Costa, 2009; Costa et al., 2017; Silva y Ribeiro, 2018).

El Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses fue creado, en 1981, a partir del Decreto Federal 86.060/81, aunque su Plan de Gestión solamente fue creado en 2003, después de la construcción de la carretera MA-402 que conecta la capital São Luís a Barreirinhas, un hecho que redujo el tiempo de traslado entre estos municipios de nueve a cuatro horas (Silva, 2008). Los cambios sociales y ambientales promovidos en Barreirinhas con la creación del PNLM se refieren, sobre todo, a la visibilidad turística dada al municipio. Y aunque el flujo turístico y los indicadores socioeconómicos del municipio estén en crecimiento, en las últimas dos décadas, su Índice de Desarrollo Humano Municipal – IDHM – permanece bajo (Pinho, 2019).

Para permitir que los visitantes se trasladen a Barreirinhas, hubo una serie de esfuerzos destinados a mejorar la infraestructura turística de la ciudad, especialmente en la sede del municipio, representada por el significativo aumento en la cantidad de alojamientos y en la oferta de otros equipamientos y servicios turísticos (restaurantes, alquiler de vehículos, *souvenirs*, entre otros). Sin embargo, las inversiones en infraestructura urbana, aunque avanzadas, no corresponden con las expectativas de un destino turístico cuyas repercusiones alcanzan niveles internacionales (Silva, 2008; Silva y Ribeiro, 2018).

En el marco de las políticas públicas regionales, Barreirinhas ha sido reconocido como el polo inductor del turismo, incluido en los planes y programas de desarrollo basados, en el turismo como destino para promover el desarrollo regional. Es así reconocido en el Programa de Regionalización del Turismo (MTur) y en Plan Mayor (Plano Maior), una planificación estatal que describe acciones para la promoción del turismo en 10 polos turísticos, siendo el más destacado el Polo Lençóis (Pinho, 2019).

Más recientemente, se lanzó el Plan Estratégico 2020, en continuidad con el Plan Mayor, que reforzó el PNLM como un polo inductor, debido a su capacidad para inducir el desarrollo turístico en el Estado y catalizar el desarrollo de otros polos. La visita del Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses, a través de Barreirinhas, se realiza principalmente a partir de los itinerarios: Ruta de la Laguna Azul, Ruta de la Laguna Bonita y Ruta del Canto do Atins y hacia el área circundante del Parque: Ruta de lancha rápida a motor por el Río Preguiças hasta la Playa de Caburé (Costa, 2009; Pinho, 2019; Silva, 2008).

Otro factor relevante, en relación con la localidad, es su inclusión en la lista de 65 Destinos Inductivos Brasileños (MTur, 2008), constituye una del 12% de las ciudades con mejor desempeño en la economía turística nacional (MTur, 2019). Además, forma parte de uno de los destinos centrales en la Ruta de las Emociones (Rota das Emoções), un itinerario turístico integrado que abarca 15 ciudades de los estados de Maranhão, Piauí y Ceará, y destaca tres atracciones naturales: Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses, Delta del Parnaíba y Parque Nacional de Jericoacoara (Costa et al., 2017). La ruta turística puede entenderse como el proceso que estructura la oferta en un producto rentable y comercialmente viable. Con su comercialización por los agentes turísticos, especialmente las agencias de viajes, la tendencia es aumentar el flujo de visitantes y atraer más inversiones privadas a destinos de esta ruta.

El municipio de Barreirinhas sufre con la negligencia en la organización de la infraestructura urbana y de apoyo, sobre todo en la oferta de aguas residuales, recolección de basura y suministro de agua. Pocos locales en la ciudad poseen pavimento, limpieza e iluminación públicas de calidad satisfactoria (Silva, 2008; Silva y Ribeiro, 2018). Los contrastes generados por la expansión de las instalaciones turísticas y la inercia en la mejora de las condiciones básicas de educación, salud y vivienda, los derechos de las comunidades receptoras, impactan negativamente en los Lençóis Maranhenses. Las disparidades entre los bienes y servicios ofrecidos a los visitantes y las dificultades de supervivencia de las comunidades residentes representan un largo camino para que la gestión pública promueva el turismo sostenible para la región del PNLM.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

La presentación de los resultados empieza con la caracterización de las agencias investigadas (Cuadro 2). Se observa, *a priori*, que la mayoría de las empresas son consideradas micro y pequeñas, como se prevé en la literatura específica del turismo (Baggio y Cooper, 2010) y el tiempo de existencia de cuatro de ellas excede, considerablemente, la media de las empresas – cinco años – en el contexto nacional (IBGE, 2016). Específicamente, sobre el público investigado, todos ocupaban posiciones estratégicas y no presentaban un nivel de escolaridad alto. Estos datos son consistentes con el escenario de baja calificación profesional de la localidad, con intentos, aún no concretizados, de reversión por parte del gobierno que aplica inversiones en capacitación y calificaciones para personas de la comunidad al mismo tiempo que expanden las escuelas técnicas en la ciudad (Silva y Ribeiro, 2018; Pinho, 2019).

Cuadro 2 – Caracterización de las agenciasreceptivasinvestigadas

Agencia	Tipo de agencia	Cantidad empleados	Tiempo actuación	Respondente			
				Cargo	Escolaridade (completa)	Género	Tiempo en la empresa
A	Receptiva	3	18 años	Dueño	Escuela secundaria	M	18 años
B	Receptiva	3	2 años	Gerente	Escuela secundaria	M	1 año
C	Receptiva	14	20 años	Dueño	Escuela secundaria	M	20 años
D	Receptiva	8	16 años	Gerente	Escuela secundaria	F	16 años
E	Receptiva	5	17 años	Dueño	Escuela secundaria	M	17 años

Fuente: Datos de la investigación.

Se entiende que el sector de agencia es una parte constitutiva de la gobernanza local de las áreas protegidas al representar a uno de los stakeholders responsables por tomar decisiones relacionadas con las visitas publicas al PNLM. Dicho esto, fue necesario investigar el contexto en el que ocurre la práctica de sus negocios. De las preguntas hechas a las agencias, la primera fue sobre los desafíos centrales para mantener su negocio. Las contestaciones a esta pregunta se presentan en el Cuadro 3.

Cuadro 3 – Desafíos actuales de las agencias para mantenimiento de los negocios

Categoría	Testimonio	Quién citó
Competencia desleal	[...] no impide que estos guías informantes recojan turistas y negocien con las agencias. Ellos venden paseos a turistas por un precio y quieren pagar mucho menos para las agencias [...] hoy, quien no trabaja con estos guías informales en las calles tiene dificultades para quedarse con la agencia funcionando.	A
	Competencia desleal de los guías callejeros.	C
	[...] obstáculos por la competencia desleal que continua.	D
	[...] buscamos implementar el voucher hace mucho años, porque creíamos que se resolvería [...] después del voucher, las cosas se pusieron más difíciles [...] y continuaron con las prácticas desleales.	E
Ineficiencia del poder público	[...] creo que la gestión pública posee una pequeña parte de dificultad. Creo que debería ofrecer mucho más de lo que ofrece un tipo de público grande como lo de aquí, lo de Barreirinhas.	B
	Falta de inversiones del poder público en la ciudad de Barreirinhas.	C

	[...] nuestra falta de infraestructura de Barreirinhas , de opciones de entretenimiento para salir por la noche, de una hermosa entrada en la ciudad. Cuando las personas llegan al destino no les cae bien. La carretera es mala [...] eso lo hace muy difícil. El turista, para que su viaje sea agradable y para que diga cosas buenas sobre el destino, depende de un conjunto de factores.	D
	Falta de apoyo del poder público [...] aquí ellos se omiten [...] en la práctica, ellos nunca cumplen lo que prometen [...] dos reclamos antiguos [...] no hay recurso (financiero) [...] Los puentes están detonados, no hay casas de baño. Solamente un baño químico podrido en el sitio.	E
Estacionalidad	La [...] dificultad está en el año con poca lluvia en que las lagunas secan antes. Pero siempre hay turistas.	A
	[...] el parque siempre es hermoso en cualquier momento para conocerlo. Todavía, el conocimiento sobre las lagunas secas tiene una gran influencia [...] la demanda es mayor.	C
	El mayor estorbo es la estacionalidad [...] prácticamente estamos trabajando tres meses para sobrevivir a los 12. Tenemos una muy buena demanda de turistas en junio, julio y agosto , pero los otros meses sobrevivimos y, cada año, se vuelve más difícil [...] como están haciendo el marketing boca a boca y divulgando en internet que en enero no hay laguna [...] el mito ha sido creado de que aquí solo es bueno cuando hay laguna.	D
Competencia con destino Santo Amaro	Hubo una cierta caída en el turismo en Barreirinhas [...] debido a la apertura (de una nueva carretera) para el turismo en Santo Amaro.	B

Fuente: Datos de la investigación.

El cuadro anterior muestra que la primera dificultad de las empresas sigue siendo la competencia desleal, observada por Costa et al. (2012) como el catalizador principal para que el voucher de Bonito fuera adaptado a la realidad local. Como segundo punto, se menciona la ineficiencia del poder público, especialmente, con respecto a la falta de infraestructura local, una situación que corrobora una visión negativa de la localidad y que desde hace tiempo perjudica la calidad de la experiencia turística en el Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses (Silva y Ribeiro, 2018). La estacionalidad, común al sector turístico (Lohmann y PanossoNetto, 2012), se agrava en Barreirinhas debido a las características estéticas del PNLN, cuyo paisaje de dunas y lagunas cambia, según los períodos secos. La comprensión de los visitantes potenciales y de las agencias/operadores de viajes externos, acerca de este escenario, resulta en la preferencia por otros destinos en ciertas fechas del año.

Un hallazgo importante en este estudio se refiere a la observación de la Empresa B sobre el interés en visitar el municipio vecino de Barreirinhas, Santo Amaro do Maranhão. Además de quedarse más cercano de la capital del estado, São Luís, recientemente se pavimentó la carretera MA-320, lo que redujo considerablemente el tiempo de traslado.

Esta situación impulsó el turismo en Santo Amaro, estableciendo un fuerte competidor de Barreirinhas por las intenciones de visitación, lo que se había predicho en un estudio técnico del turismo en la región (MTur y LIMA, 2006). Esta constatación confirma la comprensión de la importancia de fortalecer la cooperación interorganizacional en los destinos, ya que la competencia es entre ellos en vez de entre los negocios individuales (Ritchie y Crouch, 2003). En términos de la gobernanza de las áreas protegidas, se requiere una atención cuanto, al mantenimiento de la sustentabilidad, ya que la pavimentación de la carretera tiene como objetivo mejorar la transitabilidad para ampliar los flujos turísticos, un compromiso del gobierno estatal con el desarrollo turístico de la región (Pinho, 2019).

Con respecto a las razones para crear el voucher, los encuestados argumentaron por una variedad de razones: controlar el flujo de visitantes, mejorar la recaudación de impuestos municipales y mejorar la gobernanza turística local – principalmente al eliminar la competencia desleal (Cuadro 4).

Cuadro 4 – Razones para la creación del voucher digital

Categoría	Testimonio	Quién citó
Control del flujo de visitantes	El Voucher fue creado [...] para controlar la cantidad de turistas que llegan a la ciudad. No había control [...] para generar una estadística.	A
	En mi opinión, fue para obtener el control del flujo de turistas [...] cuántas personas entran por día, por mes, dónde vienen, quienes son ellos, el tipo de público que hay para cada época do año. No había ese tipo de control aquí.	B
	La idea era organizarse, obtener un control de todos los turistas que entran en el atractivo.	D
Mejorar la recaudación de impuestos municipales	[...] obtener recaudación tributaria.	B
	Recaudar fondos para intentar mejorar la parte de infraestructura del municipio, no es solamente para el turista, sino también para la población local.	C
	[...] el voucher no es más que la factura. Sabemos que las empresas deben emitir la factura, todavía, en la práctica, esto no se sucede [...] más del 90% de las empresas ni siquiera tenían el registro en el ayuntamiento. Nunca habían emitido ninguna factura en sus vidas.	D
Mejorar la gobernanza del turismo local	[...] Unimos el poder público con el empresariado, para intentar ordenar el turismo y algo que no sucedió: la ordenación del turismo en la ciudad.	C
	El objetivo es la organización y en vez de la recaudación [...] La idea era legalizar y llevar a todas las empresas a las mismas condiciones, con valores más justos, no solamente para los propietarios de agencias, sino también para los que están por debajo, porque este mercado es prostituido. El tío vende barato, contrata guía barato y Toyota (4x4) más barata.	D
	La idea principal era organizar el turismo, para que todos pudieran trabajar y ganar dinero para crear más empleos, renovar sus flotas de vehículos y equipos para prestar un mejor servicio. Todavía, se pasó lo contrario. Los que ganan dinero son los informales.	E

Fuente: Datos de la investigación.

Como en Bonito, el voucher de Barreirinhas también objetiva el control del flujo de visitantes y la recaudación de impuestos sobre los servicios turísticos (Camargo et al., 2011; Lobo y Moretti, 2008; Oliveira, 2010). El control del flujo, en Barreirinhas, está más relacionado con la generación de datos de visitas que con la limitación de la cantidad de visitantes en los atractivos (Camargo et al., 2011; Oliveira, 2010). Eso se justifica por las distinciones en la naturaleza de los atractivos: públicos, en Barreirinhas, privados en su mayoría, en Bonito (Costa et al., 2012). Por otro lado, la diferencia central en los propósitos de creación del voucher en ambos destinos es que, en el primero, el principal motivador para la construcción de este sistema fue eliminar la competencia desleal con los agentes clandestinos (Costa et al., 2012), mientras que, en el segundo, fue formalizar los proveedores de servicios turísticos (Grechi et al., 2019).

Sin embargo, el Cuadro 5 muestra las percepciones negativas sobre el voucher digital de Barreirinhas que, en parte, no solucionó algunos de los estorbos identificados en la experiencia pionera del voucher único. El voucher digital es fuente de nuevos o acentúa viejos conflictos locales.

Cuadro 5 – Problemas del voucher digital

Categoría	Testimonio		Quién citó
Insatisfacción al pagar otro impuesto	Se ha creado otro impuesto para las agencias [...] que trabajan duro [...] las que no trabajan duro, mantienen sus precios bajos, como las subastas. Ellas no mantienen aquellos precios que el voucher determina.		A
	Fue malo porque pagamos el tributo y esperamos el retorno del ayuntamiento [...] pagamos, además del voucher, todos los demás encargos de una empresa legalizada. Este es un montante muy alto para el dueño de la empresa.		B
Nueva competencia generada	Más dificultad para las agencias que trabajan con seriedad.		A
	Muchos ingresaron a la formalidad [...] Antes, había 20 agencias. Hoy son más de 50. Todo motorista de 4x4 creó una agencia, guía creó agencia. Estos muchachos que trabajan en las calles crearon sus agencias [...] las posadas [...] ofrecen paseos con valores muy por debajo del mercado para conquistar los clientes [...] es una especie de venta casada. Ellas también trabajan con estas agencias que practican precios muy bajos.		E
Falta de inspección del poder público	Falta de inspección del poder público.		C
	El ayuntamiento no inspecciona, no castiga (quien no respeta las reglas) y la informalidad está creciendo.		E
Aumento de la burocracia	La burocracia ha crecido demasiado. Tengo dificultades para renovar la licencia, ahora necesito sacar una licencia ambiental que nunca me habían pedido.		D
Categoría	Subcategoría	Testimonio	Quién citó
Ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos del voucher	No se elimina la competencia desleal	Los agentes clandestinos continúan acercándose a los turistas a la entrada de la ciudad. Esto nunca dejó de existir. Continúan recibiendo el apoyo de algunas agencias que ofrecen los vouchers [...] el voucher podría funcionar si estas agencias [...] fueran castigadas, pero esto no existe.	A
		[...] tengo la impresión de que la grieta es cada vez más grande. Los pocos que trabajan bien se están aislando y la gran mayoría hace cosas que no se debe hacer.	D
		[...] algunas agencias, incluso formalizadas, han encontrado una forma de trabajar barato [...] (practican) precio mínimo [...] dominaran el mercado de las calles [...] los turistas que llegan sin un paquete contratado [...] caen en las manos de estos muchachos informales (que) trabajan con esas agencias [...] quien realmente sigue ganando mucho dinero es la informalidad [...] continúan con prácticas desleales.	E
	No reguló los precios de los paseos	El objetivo era frenar el abuso de precios, pero eso en la práctica no existe [...] incluso las posadas son agentes clandestinos. Creo que 90% de las posadas venden paseos más barato que las agencias.	A
El precio también empeoró. Esta temporada, hubo personas que vendieron paseos por R\$ 50,00 (US\$ 11,77). ¡Eso nos es posible! [...] un ciclo que esperábamos terminar para [...] ganar mejor con precios más justos.		D	

	El servicio permanece desordenado	[...] el vouchers una forma de ordenar , todavía es algo que no se está sucediendo.	C
		No organizó el mercado , empeoró [...] pensábamos que todos formalizados, pagando impuestos, las cosas funcionarían.	E

Fuente: Datos de la Investigación.

Los nuevos conflictos están relacionados con el aumento de la burocracia, como la acreditación obligatoria de empresas y conductores siguiendo los criterios establecidos en las normas específicas del PNLM (Silva y Ribeiro, 2018). Los problemas burocráticos tienden a ser más notorios, especialmente para las agencias que no eran formalizadas. También se mencionó la insatisfacción con el pago del ISS (Impuesto Sobre los Servicios), porque no se nota la aplicación del montante recaudado en mejoras locales. La incertidumbre en el uso de los recursos recibidos desmotiva tanto a los turistas (Costa et al., 2012) cuanto a los empresarios a pagaren por los vouchers.

Se resalta, aún, el surgimiento de una nueva competencia. La exigencia de la formalización de las empresas para que accedan a los vouchers (Arruda, Oliveira et al., 2014) ocasionó el efecto contrario a los que esperaban muchas agencias de receptivo de Barreirinhas. En lugar de eliminar a los prestadores de servicios – con la excusa de que son clandestinos (Costa et al., 2012) – se los estimuló a abandonar la informalidad o motivó nuevos competidores a ingresar en el mercado. Por lo tanto, hubo un aumento en la competencia local, incluso con agentes de la cadena productiva del turismo que no poseen habilidades específicas para esto, como alojamientos y empresas de transporte (Lohmann y Panosso Netto, 2012).

Los viejos problemas permanecen en la opinión de las agencias investigadas. El primero de ellos se refiere a la falta de inspección por parte de las autoridades públicas, lo que provoca un sentimiento de injusticia por parte de las empresas que cumplen con sus obligaciones hacia el sistema de cobranza. Debido a su formato digital, se cree que el actual voucher imposibilite su reutilización por las agencias clandestinas para diferentes clientes, conforme observado por Costa et al. (2012), en la experiencia anterior del voucher único.

La mayor insatisfacción de los encuestados radica en la lectura de que el voucher de Barreirinhas, incluso después de su reformulación (de único para digital), no logró parte de sus propósitos de creación: eliminar la competencia desleal, organizar la prestación de los servicios y regular los precios de los paseos. Según observaciones anteriores (Cuadro 5), los prestadores aún se acercan a los turistas a la entrada de la ciudad, en empresas hoteleras, restaurantes etc., repitiendo las mismas prácticas antiguas de los clandestinos. Lo que se nota es que las antiguas personas informales se han regularizado, pero perpetúan las formas de abordar turistas para ofertar paseos y practicar precios bajos en la guerra por la competencia.

El precio de los paseos se ha vuelto abusivos en muchos atractivos de Bonito, aunque se creía que el voucher inhibiría esta práctica (Arruda, Mariani et al., 2014). En Barreirinhas, los precios están abajo de los deseados y acordados en las reuniones de COMTUR por sus miembros. El estudio de Silva (2008) señaló que con la fuerte acción de los agentes clandestinos los valores cobrados, en este período, serían insuficientes para mantener los negocios locales: algo alrededor de US\$ 8,24 y US\$ 9,42 (temporada baja) para visitar el Parque, y US\$ 9,42 y US\$ 14,12 (temporada alta). Según lo citado por el Entrevistado D, actualmente, los paseos se venden por US\$ 11,77, lo que confirma el daño de no tener una política de precios bien establecida y respetada por parte de las agencias locales. La suma de las percepciones negativas sugiere que, a diferencia de Bonito (Camargo et al., 2011), los empresarios de Barreirinhas no aceptan bien el momento actual del sistema de gobernanza digital.

Además, se preguntó a los investigados qué han estado haciendo en términos de estrategias para intentar superar los desafíos actuales que enfrentan. El Cuadro 6 posterior trae algunas de las respuestas más recurrentes.

Cuadro 6 – Estrategias para enfrentar los desafíos actuales

Categoría	Testimonio	Quién citó
Uso de medias digitales	Trabajo por internet, Youtube, Instagram.	A
	[...] promoción en el sitio web, correo electrónico. Todas las redes sociales: Facebook, Instagram, WhatsApp, Youtube [...] la internet es fundamental para nuestra divulgación.	B
	[...] medias sociales. Es Instagram el medio principal hoy. Y por nuestro propio sitio web, tenemos ventas on-line [...] los clientes pueden entrar en contacto y comprar directo en el propio sitio web [...] y en el Facebook .	C
	Invertimos mucho en las medias sociales: sitio web, tienda on-line. Somos muy conscientes en todos los medios de comunicación: WhatsApp, Skype, Instagram. Hoy hay cliente que prefiere comprar por el chat de Facebook.	D
	(Uso) la internet a través de mi sitio web, Instagram, WhatsApp [...] internet, que es la herramienta principal para quienes trabajan con el turismo.	E
Alianzas con empresas	[...] algunos operadores y empresas como Sesc Turismo [...] han sido mis socios hace más de 16 años.	A
	Estamos desarrollando nuevas alianzas con agencias de la Ruta (de las Emociones) [...] Trabajamos con los principales operadores.	B
	(Tenemos) acuerdos con operadores.	D
	Mi estrategia fue especializarme en recibir operadores [...] Buscar más alianzas con operadores [...] de otros estados.	E
Creación de nuevos productos (paquetes, rutas)	Estoy ampliando más mi gama de productos. Estoy trabajando con Santo Amaro, estoy haciendo paseos para Travosa [...] trabajo hoy también con Humberto de Campos, Primeira Cruz, Cassó y Tutóia. Entonces, agrandé más, porque si me quedaba exclusivamente (trabajando) en Barreirinhas, sería cada vez más difícil para mí.	A
	Estamos empezando a trabajar la Ruta de las Emociones.	B
	Creamos nuevos productos para ofrecer a los clientes.	D
Reducción de gastos/costos	En el mes de alta [...] reservo algo de dinero para soportar el período de baja. Pero, en los últimos años, las bajas han sido muy bajas y he comenzado a reducir costos. Trasladé mi agencia para mi casa y me deshice del alquiler, reduciendo el número de empleados y otros gastos como agua y electricidad.	A
	[...] trabajamos con un equipo muy reducido, una estructura muy delgada.	B
	Disminución de la inversión. Dejamos de contratar y corte de gastos.	C
Entrenamiento del equipo	Entrenamiento del equipo de empleados.	D
	Participamos de cualificaciones ofrecidas por Sebrae.	E
Participación en ferias/eventos	Vamos a ferias (de turismo).	D
	Traté de invertir en ferias de turismo.	E
Utilización de medio tradicional	Como mi empresa ha estado en Barreirinhas por más de 18 años [...] no me falta cliente [...] mi agencia, de boca en boca, es divulgada y siempre tiene un retorno.	A
	También utilizamos (para promoción) pancartas y <i>flyers</i> .	B

Fuente: Datos de la Investigación.

De las estrategias utilizadas, la única alegada por todas las empresas investigadas fue el uso de medias digitales. Se sabe que ejercen una fuerte influencia en el comportamiento y en las decisiones de compra (Gomes y Mondo, 2016), especialmente, en el escenario actual donde los consumidores prefieren canales virtuales a los más tradicionales (Matikiti, Mpinganjiray Roberts-Lombard, 2018). Esta situación responde a las inquietudes planteadas por Grechi et al. (2019), es decir, que la Internet puede presionar a las agencias para que las usen, ya que es inusual que los

destinos operen exclusivamente a través de agencias para mediar en la compra de paquetes de turismo. Como las agencias de receptivo de Barreirinhas no obtuvieron el protagonismo esperado en la adaptación del voucher de Bonito a su realidad, es natural que busquen medios virtuales para llegar a sus variados públicos.

La segunda estrategia más citada fue la formación de alianzas con agencias/operadores externos al destino, como una forma de captar un número mayor de clientes. Esta situación ya ha sido identificada en los estudios de Costa (2009) y Costa et al. (2017). Cabe señalar, el discurso de la Empresa B, a respecto de su articulación con las empresas de la ruta turística (Rota das Emoções) de la que forma parte Barreirinhas. Estas alianzas refuerzan su potencial para atraer visitantes y generar mayores retornos a los destinos (Denicolai et al., 2010; Scott et al., 2008). Además, debido a que son micro y pequeñas empresas, la acción cooperativa es fundamental para que puedan competir con las más grandes (Hocayen da Silva y Teixeira, 2009).

En adición a la estrategia de formar alianzas dentro de la ruta, estudios anteriores (Brasil, 2014; Pinho, 2019) identificaron este punto como una de las deficiencias señaladas en su proceso de gobernanza y el logro de sus metas, cuyo objetivo mayor es hacer del turismo la principal actividad económica de los municipios miembros (Costa, 2009). Otras carencias apuntadas que interfieren negativamente en el flujo turístico y en el proceso de gobernanza de la ruta son: escasa participación de las autoridades y baja participación comunitaria en el desarrollo turístico; poca explotación de los recursos culturales; fuerza laboral local no calificada; infraestructura de acceso insuficiente lo que limita la conectividad aérea y terrestre; escasas iniciativas que fomentan el desarrollo empresarial entre los empresarios de la ruta; y mala distribución y subutilización de la oferta hotelera (Brasil, 2014; Pinho, 2019).

Otra estrategia importante se refiere a la innovación a través de la diversificación en la oferta de los servicios ofrecidos, en particular, de los itinerarios que ya no están restringidos a Barreirinhas e incorporan los más cercanos, como Santo Amaro, Humberto de Campos, Primeira Cruz y Tutóia. Esta innovación en los servicios prestados es un factor-clave para que las empresas superen los momentos de crisis (Hamdani y Wirawan, 2012) y las ciudades turísticas sigan competitivas en un contexto global (Baggio y Cooper, 2010).

Otras estrategias mencionadas fueron la reducción de costos, algo identificado en investigaciones pasadas (Israelli, Mohsin y Kumar, 2011; Martin y Isozaki, 2013; Pappas, 2015; Silva et al., 2018). Con menos menciones, se identificaron las acciones estratégicas de cualificar los equipos, participar de ferias y eventos, estos últimos, comúnmente verificadas en cooperaciones informales en la Ruta de las Emociones (Costa, 2009; Costa et al., 2017) y que reflejan una lógica de competición – competencia y cooperación simultáneas – presente en destinos turísticos (Chim-Mikiy Batista-Canino, 2016; Czernek y Czaron, 2016; Kylänen y Rusko, 2011; Raza-Ullah, Bengtsson y Kock, 2014). Finalmente, el uso de los medios tradicionales, como alternativas actualmente preteridas por públicos más recientes (Matikiti et al., 2018).

5. CONCLUSIONES

La discusión sobre el nuevo momento del turismo en Barreirinhas, después de la implementación del voucher digital, refuerza que este es un tema emergente y que requiere más atención. La investigación indicó, en un análisis preliminar basado en la comprensión de las agencias que operan los paseos, la ineficiencia, parcial, del modelo de gobernanza adoptado por el gobierno municipal, ya que el voucher no ha logrado algunos de los objetivos propuestos hasta la fecha presente.

A *priori*, algunos de los retos pasados de las agencias locales (Silva y Ribeiro, 2018) siguen siendo actuales, especialmente la competencia desleal con los informales que permanecen acercándose al turista en la entrada de la ciudad, todavía ahora también en otros establecimientos como alojamientos y restaurantes. Por añadidura, aún se espera una acción más enérgica de las autoridades públicas con respecto a las mejoras en la infraestructura turística y urbana, y en la limpieza pública, además de la construcción de estrategias que aborden la estacionalidad y atraigan visitantes en diferentes épocas del año. Un nuevo problema identificado se relaciona con el surgimiento del destino Santo Amaro do Maranhão que, así como otros municipios alrededores –

Humberto de Campos, Paulino Neves, Primeira Cruz y Tutóia – puede concurrir por la atención con Barreirinhas y poner en peligro la sostenibilidad de las empresas locales, especialmente cuando se piensa en el progreso de los impactos ambientales en estos espacios (Costa, 2009; Pinho, 2019; Silva, 2008; Silva y Ribeiro, 2018).

En la intersección entre las razones para crear el voucher, inicialmente único (primera experiencia) y, *a posteriori* digital (reformulación del único), y los problemas de este sistema de gobernanza, algunos puntos convergen entre sí:

- i. *Control del flujo de visitantes versus falta de inspección de la autoridad pública:* Barreirinhas aún no desarrolló un estudio de capacidad de carga y, dada la variedad de atracciones del PNLM, la fiscalización de la visitación se ve obstaculizada debido a la reducida cantidad de recursos humanos del Parque. Esta situación agrava las condiciones para supervisar a las agencias que no cumplen con las reglas y siguen usando prácticas injustas de atracción de clientes.

Los avances en el voucher digital, con relación a este caso, se asocian a la obtención de datos de visitas que, en el pasado, se realizaba de forma aleatoria y esporádica por el organismo gestor del PNLM (ICMBio) o por el gobierno municipal. Las informaciones generadas a través del voucher digital pueden ser importantes para guiar acciones futuras que reduzcan la excesiva visitación en las atracciones naturales, favorezcan la conservación del medio ambiente y garanticen mejores experiencias para los visitantes.

- ii. *Mejora en la recaudación versus insatisfacción al pagar otros impuestos:* al principio, las agencias más antiguas y formalizadas parecían estar de acuerdo con la recaudación de impuestos, a través del voucher, desde que obtuviera un papel central en la comercialización de los paseos a las atracciones. Sin embargo, la falta de control en la política de precios, agravada por la ineficiencia en su inspección, resulta en un sentimiento de injusticia y, en consecuencia, una insatisfacción en la recolección del voucher.

En cuanto a los avances del voucher digital, en esta situación, se menciona la tributación de los servicios turísticos, práctica que anteriormente no pasaba y que sin ella no mejoraría la infraestructura del destino.

- iii. *Organización de la provisión de paseos a las atracciones turísticas locales versus la ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos del voucher:* especialmente cuando se trata de la manutención de la competencia desleal y la no regulación de los precios de los paseos, las agencias ven más problemas que mejoras en la reformulación del voucher de la ciudad de Barreirinhas. Esta situación sugiere que, a lo mejor, los empresarios desean la suspensión inmediata de este sistema de gobernanza, que en el pasado fue la gran apuesta para la organización y el control de la oferta de visitas al PNLM.

Los avances en el voucher digital, en este momento, se relacionan con la formalización de un mayor número de agencias, lo que puede conducir a mejoras en la calidad de los servicios turísticos y el control de los proveedores de servicios locales. Esta formalización, entendida como un aumento de la burocracia, actúa a favor del Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses, ya que los requisitos para registrar las empresas incluyen, por ejemplo, solicitudes de licencia y cualificación obligatoria.

Otro hallazgo importante de esta investigación se refiere a la comprensión de las agencias a cerca de una nueva competencia, en el sentido de que muchos informales (propietarios de 4x4, lanchas rápidas a motor o incluso guías clandestinos) trataron de formalizarse a sí mismos pues ya conocían el funcionamiento de los servicios turísticos. El reflejo de esta situación fue el crecimiento de más del 100% en el número de agencias locales, lo que resultó en una mayor competencia e impuso nuevos retos en el mercado turístico de Barreirinhas. Sin embargo, aunque formalizados, muchos siguen realizando antiguas prácticas que dañan los negocios, como cobrar paseos a precios muy

inferiores a los acordados por las agencias. Además, no parece haber ocurrido una disminución en el desempeño del destino en su conjunto – una reducción en la demanda de visitantes – sino que los flujos continuos y crecientes hacia el PNLM llevan a nuevos competidores en el mercado.

Las principales estrategias para enfrentar los retos actuales son el uso de medios digitales y tradicionales, alianzas con empresas en otros destinos, innovación en paquetes e itinerarios en el territorio del Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses, reducción de gastos/costos, cualificación, además de participar en ferias/eventos de turismo para promocionar los negocios, atracciones y el destino en general.

A partir de las conclusiones centrales del estudio, se ha construido algunas contribuciones gerenciales al destino Barreirinhas y Lençóis Maranhenses en su conjunto. Algunos se mencionan a continuación:

- a. Llevar a cabo estudios para determinar la capacidad de carga en las variadas atracciones turísticas del PNLM;
- b. Buscar formas de aumentar la aplicación de la ley con respecto a la comercialización de paseos ilegales a través de alianzas público-privadas;
- c. Discutir las posibilidades con los más diversos públicos involucrados para la mejora del sistema de gobernanza;
- d. Pensar en concesiones para disfrute turístico en el PNLM que considere a los diversos públicos involucrados, especialmente a las comunidades locales, y que respeta, sobre todo, los intereses de proteger los ecosistemas;

Se enfatiza que este estudio presenta algunas limitaciones que imposibilitan generalizar los resultados a otras realidades:

1. Investigación realizada, exclusivamente, con un segmento de la cadena productiva del turismo: agencias receptoras (paseos);
2. Trabajo cualitativo con número reducido de empresas, debido a las dificultades de recoger datos con el público específico;
3. Locus de la investigación: el destino turístico Barreirinhas (MA);
4. Marco temporal de la investigación (estudio transversal).

Como agenda de investigación, se sugiere:

I. Ampliar el debate con otros actores sociales que favorezcan una mejor comprensión del voucher digital y de la gobernanza turística en Barreirinhas, incluidos: gobiernos estatales y municipales, secretaria de turismo, ICMBio, empresas, entidades de la sociedad civil organizada, entre otros;

II Realizar estudios cuantitativos y/o cualitativos con un mayor número de investigados, y involucrando otras categorías y/o técnicas de análisis;

III. Investigar otras realidades que han adoptado el voucher inspirado en Bonito (MS), con el objetivo de establecer estudios comparativos;

IV. Desarrollar estudios en largo plazo que permitan comparar la evolución del voucher individual y digital en la ciudad de Barreirinhas;

V. Comprender con mayor profundidad los factores que influyen en el éxito del voucher único/digital y sus posibilidades de replicación en otros destinos turísticos brasileños o en el extranjero.

Se refuerza, finalmente, la visión positiva sobre la propuesta del voucher digital, cuyos propósitos de creación son nobles y apuntan a una mejor organización del turismo y a una actividad más sostenible para la realidad del Parque Nacional de los Lençóis Maranhenses. El intento de implementar un modelo externo a Barreirinhas ilustra el desafío de replicar prácticas innovadoras de gobernanza destinadas a desarrollar un turismo sostenible. Los resultados encontrados en esta investigación corroboran la idea que la gobernanza sostenible requiere el conocimiento de las especificidades de los destinos y las múltiples posibilidades de gestionar la actividad turística.

5. REFERENCIALES BIBLIOGRÁFICOS

- Abrams, P., Borzizia, G., Gardner, J., Heylings, P. (2003): "A handbook to accompany a participatory process for a protected area". Canadá: Parks Canadá, TILCEPA.
- Appolinário, F. (2009). "Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa". São Paulo: Cengage Learning.
- Araújo, M. N. F. (2015): "Governança ambiental e turismo – análise dos Parques Nacionais: Amazônia, Chapada das Mesas (Brasil) e Tortuguero (Costa Rica)". 2015. 373 fls. Tesis (Doctorado en Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido), Universidad Federal de Pará, Belém, Brasil.
- Araújo, M. N. F. de; Simonian, L. T. L. (2016): "Governança ambiental e turismo: a participação de atores no Parque Nacional de Tortuguero, Costa Rica". *Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Online, v. 14, n. 2, 2016, 319-334.
- Arruda, D. O., Mariani, M. A. P., y Coleman, S. M. Q. (2014): "Coordinación y Estructuras de Gobernanza en un Sistema Productivo de Turismo". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 23, 2014, n. 2, 2014, p. 343-361.
- Arruda, D. O., Oliveira, G. M., y Mariani, M. A. P. (2014): Competitividade do sistema produtivo do turismo em Bonito, MS, a partir de uma visão baseada em recursos. *Interações*, Campo Grande, 15(2), 399-408, jul./dez.
- Associação das Agências de Viagens e Turismo de Barreirinhas [AVBTUR/MA]. (2019): "*Quantitativo das agências de viagens e turismo de Barreirinhas*".
- Baggio, R., y Cooper, C. (2010): Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, [s.l.], v. 30, n. 10, 2010, 1757-1771.
- Barreto, C. G., y Drummond, J. A. L. (2017): Strategic planning in Brazilian protected areas: Uses and adjustments. *Journal of Environmental Management*, v. 200, 2017, p. 79-87.
- Becker, H. S. (2008): "Segredos e Truques da Pesquisa". – Rio de Janeiro: Editora: Jorge Zahar, 2008.
- Bilar, A. B. C., Pimentel, R. M. M., Cerqueira, M. A., y Moura, F. F. S. (2017): "Governança ambiental em áreas de proteção da biodiversidade: uma revisão sistemática". *Journal of Environmental Analysis and Progress*, Recife, v. 02, n. 04, p. 439-456.
- Botelho, E. S., y Rodrigues, C. G. O. (2016): "Inserção das iniciativas de base comunitária no desenvolvimento do turismo em parques nacionais". *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 16, agosto 2016, n. 2, p.280-295.
- Caffyn, A., y Jobbins, G. (2003): Governance Capacity and Stakeholder Interactions in the Development and Management of coastal tourism: examples of Morocco and Tunisia. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 11, 2003, n. 2-3, p. 224-245.
- Camargo, L. J. J., Camargo, C. M. J., Rondon, E. V., Queiroz, H. P. B., Santos, S. R., Favero, S., y Abid, M. M. (2011): "Análise da sustentabilidade do turismo ecológico no município de bonito, Mato

- grosso do sul na promoção do desenvolvimento regional”. *Sociedade y Natureza*, v. 23, n. 1, abril, 2011, p. 65-75. Universidad Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.
- Castro, F., Hogenboom, B., y Baud, M. (2015): “A governança ambiental na América Latina em uma encruzilhada: movendo-se entre múltiplas imagens, interações e instituições”. *In: Governança ambiental na América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Chim-Miki, A., y Batista-Canino, R. (2016): “La Investigación sobre Coopetición: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, 399-415.
- Costa, H. A. (2009): “Mosaico da sustentabilidade em destinos turísticos: cooperação e conflito de micro e pequenas empresas no roteiro integrado Jericoacoara – Delta do Parnaíba – Lençóis Maranhenses”. 296 p. Tesis de Doctorado, Universidad de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Costa, H. A., Nascimento, E. P., Hoffmann, V. E., y Silva D. L. B. (2017): “¿Por qué cooperan las micro y pequeñas empresas turísticas?” *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 26, 2017, n.4, p. 781-803.
- Costa, H. A., Silva, D. L. B., y Nascimento, E. P. (2012): “A Governança sonhada para o Turismo: uma análise sobre o voucher único de Barreirinhas (Maranhão, Brasil), a partir da visão dos empresários do setor turístico”. *Revista Turismo y Desenvolvimento*, v. 2, 2012, p. 701-715.
- Czernek, K., y Czaron, W. (2016): “Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region”. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., y Zucchella, A. (2010): “Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence”. *Tourism Management*, v. 31, 2010, n. 2, p. 260-266.
- Dias, R. (2008): “Introdução ao Turismo”. – São Paulo: Atlas.
- Drummond, J. A., Franco, J. L. A., y Ninis, A. B. (2006): “Novas dimensões da governança de unidades de conservação federais brasileiras” – conselhos gestores, parcerias e planos de manejo. *In: Encontro Governança ambiental no Brasil: contexto, realidade, rumos*. Instituto de Pesquisas Sociais – Fundação Joaquim Nabuco.
- Dwyer, L., y Kim, C. (2003): “Destination Competitiveness: Determinants and Indicators”. *In: Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No 5, p. 369-390.
- Enright, M. J., y Newton, J. (2004): “Tourism Destination Competitiveness: a quantitative approach”. *Tourism Management*, n. 25, p. 777-788.
- Espada, A. L. V., y Vasconcellos Sobrinho, M. (2015): “Manejo comunitário e governança ambiental para o desenvolvimento local: análise de uma experiência de uso sustentável de floresta na Amazônia.” *Administração Pública e Gestão Social*, V. 7, 2015, N. 4, P. 169-177.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1994): “Competitividad Sistémica: Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas”. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo, Estudios e Informes 11.
- Estância Turística de Brotas (2019). “Cresce a Arrecadação do ISS Turístico em Brotas”. Disponible en: [http://www.brotas.sp.gov.br/post/cresce-a-arrecadacao-do-iss-turistico-em-brotas\\$23611](http://www.brotas.sp.gov.br/post/cresce-a-arrecadacao-do-iss-turistico-em-brotas$23611). Consultado en: 28 noviembre 2019 a las 18:30.
- Flick, U. (2009): “Introdução à pesquisa qualitativa”. 3. ed. Porto Alegre: Artmed. 405p.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., y Turato, E. R. (2007): “Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas”. Disponible

en:https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102311X2008000100003yscript=sci_arttext&lng=pt
Consultado en: 27 de junio de 2019 a las 19:45.

- Fuentes, J. L. (2011): "Governanza para la conservación de áreas protegidas". In: Andrade, K. (coord.). *Governanza ambiental em Perú y Bolivia*. Quito, Equador: FLASCO, UICN, UKAID.
- Gomes, B. L. T., y Mondo, T. S. (2016): A Contribuição das Redes Sociais na Captação de Clientes sob a Percepção dos Gestores Hoteleiros. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, v. 15, 2016, n. 2, Abril/Junho.
- Grechi, D. C., Lobo, H. A. S. y Martins, P. C. S. (2019): "Interação e inovação na trajetória do Sistema Turístico de Bonito, MS: um modelo para os destinos da RILA?". *Interações*, v. 20 (especial), p. 125-140.
- Hamdani, J., y Wirawan, C. (2012): "Open innovation implementation to sustain Indonesian SMEs". *Procedia Economics and Finance*, v. 4, 2012, p. 223-233.
- Hocayen da Silva, A. J., y Teixeira, R. M. (2009): "Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos". *Revista Brasileira de Turismo*, 3(2), ago 2009, p. 24-48.
- Hoffmann, V. E., y Costa, H. A. (2008): "Competitividade sistêmica em destinos turísticos: um estudo a partir da cooperação, confiança e comunicação em ter micro e pequenas Empresas". *Anais do XXXII Enanpad*, Rio de Janeiro.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2016): "Demografia das empresas: 2014". Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. – Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- Irving, M. A., Cozolino, F., Fragelli, y Sancho, A.C. (2007): "Governança e políticas públicas: desafios para a gestão de parques nacionais no Brasil". In: Fontaine, G., Vliet, G., y Pasquis, R. (orgs.). *Políticas ambientais y gobernabilidad em América Latina*. Equador: FLACSO, IDDRI, CIRAD, 2007, p. 79-106.
- Israelli, A. A., Mohsin, A., y Kumar, B. (2011): "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotel". *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, 2011, p. 367-374.
- Iwama, A. Y., Lima, F. B., y Pellin, A. (2014): "Questão fundiária em áreas protegidas: uma experiência no Parque Estadual da Pedra Branca (PEPB), Rio de Janeiro, Brasil". *Sociedade y Natureza*, Uberlândia, v. 26, jan. 2014, n. 1, p.77-93, FapUNIFESP (SciELO).
- Jacobi, P. R., y Sinisgalli, P. A. A. (2012): "Governança ambiental e economia verde". *Ciência e Saúde Coletiva*, [s.l.], v. 17, 2012, n. 6, p. 1469-1478.
- Kylänen, M., y Rusko, R. (2011): "Unintentional coopection in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland". *European Management Journal*, 29, 193-205.
- Lobo, H. A. S., y Moretti, E. C. (2008): "Ecoturismo: as práticas na natureza e a natureza das práticas em Bonito, MS". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v.2, 2008, n. 1, p. 43-71.
- Lohmann, G., y Panosso Netto, A. (2012): "Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas". 2. ed. ampl. e atual. Aleph. – Série Turismo, São Paulo.
- Martin, P. P. (2003): "De la gobernabilidad a la gobernanza local: marco conceptual y metodológico". *Seminário de investigação sobre eGovernance: informação política na rede*. setembro.
- Martin, D., y Isozaki, M. (2013): "Hotel marketing strategies in turbulent times: Path analysis of strategic decisions". *Journal of Business Research*, v. 66, 2012, p. 1544-1549.

- Matikiti, R., Mpinganjira, M., y Roberts-Lombard, M. (2018): "Application of the Technology Acceptance Model and the Technology-Organisation-Environment Model to examine social media marketing use in the South African tourism industry". *South African Journal of Information Management*. ISSN: (Online) 1560-683X, 2078-1865.
- Ministério do Turismo [MTur]. (2008): "Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional" – *Relatório Brasil*. 2. ed. Brasília: Ministério do Turismo.
- Ministério do Turismo [MTur]. (2014). "Plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional da Rota das Emoções. Brasília": Ministério do Turismo.
- Ministério do Turismo [MTur]. (2019): "Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro". Brasília-DF, 26p.
- Ministério do Turismo (MTur) / Laboratório Interdisciplinar de Meio Ambiente (LIMA). (2006): "Descrição e Análise dos Atores Sociais do Pólo Costa Norte – Roteiro Integrado de turismo". Relatório 2: Participação social. Consultor: Elimar Pinheiro do Nascimento. UFRJ.
- Nordin, S., y Svensson, B. (2006): "The Significance of Governance in Innovative Tourism Destinations". Paper presented at the 55th AIEST Congress Brainerd, USA, August 28 – September 1, 2005. Disponible en: <http://www.etour.se>. Consultado en: noviembre de 2019 a las 16:07.
- Observatório de Turismo e Eventos de Bonito [OTEB]. (2018): "Anuário Estatístico do Turismo de Bonito-MS | 2018". Disponível em: https://otbonito.com.br/?page_id=268. Consultado em 28 novembro 2019 a las 19:35.
- Oliveira, F. V. (2010): "Capacidade de carga em cidades históricas". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 4(1).
- Olson, M. (1999): "A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais". EDUSP, São Paulo.
- Pappas, N. (2015): "Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis". *Tourism Planning y Development*, v. 12, 1999, n.3, p. 333-349.
- Paskaleva-Shapira, K. (1999): "Innovative Partnerships for Effective Governance of Sustainable Urban Tourism: framework approach". Institute for Technology Assessment and System Analysis, Forschungszentrum Karlsruhe.
- Passos, V. (2018): "Barreirinhas terá controle digital do turismo em março". O Imparcial, São Luís, 11 jan. 2018. Negócios. Disponible en: <https://oimparcial.com.br/negocios/2018/01/barreirinhas-tera-controle-digital-do-turismo-em-marco/>. Consultado en: 20 abril 2018 a las 11:15.
- Pereira, S. (2019): "Voucher digital contribui para desenvolvimento do turismo nos Lençóis Maranhenses". G1 Maranhão. TV Mirante. Disponible en: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/noticia/2019/01/04/voucher-digital-contribui-para-desenvolvimento-do-turismo-nos-lencois-maranhenses.ghtml>. Consultado en: 04 febrero 2019 a las 15:25.
- Pinho, T. R. R. (2019): "Mudanças socioambientais promovidas pelo turismo litorâneo em comunidades que dão acesso a parques nacionais". 2019. 376 fls. Tesis (Doctorado en Desenvolvimento e Meio Ambiente), Universidad Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., y Kock, S. (2014): "The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels". *Industrial Marketing Management*, 43, 189-198.
- Reis, A. F., y Queiroz, O. T. M. M. (2017): "Concessões nas Unidades de Conservação do Estado de São Paulo: reflexões, oportunidades e desafios". *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v.10, maio/julho 2017, n.2, p.376-387.

- Resnick, D., y Birner, R. (2005): "Does Good Governance Contribute to Propoor Growth?: A Conceptual Framework and Empirical Evidence from Cross-Country Studies". German Development Economics Conference. Disponible en: [http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2005/3478/pdf/Birner.pdf]. Consultado en 28 de mayo 2010 a las 20:48.
- Ribeiro, O. C. F., y Amaral, S. C. F. (2016): "Entre o lazer esportivo participativo e ambiental e o lazer turístico – as políticas públicas de lazer em Brotas/SP". *Movimento*, v. 22, janeiro/ março 2016, n.1, p. 63-74.
- Ritchie, J. R. B.; y Crouch, G. I. (2003): "The competitive destination: a sustainable tourism perspective". Oxford, UK: CABI Publishing.
- Rodrigues, C. G. O., y Abrucio, F. L. (2019): "Parcerias e concessões para o desenvolvimento do turismo nos parques brasileiros: possibilidades e limitações de um novo modelo de governança". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, v. 13, agosto 2019. n. 3, p. 105-120.
- Rosenau, J. N. (2000): "Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial". In: Rosenau, J.N.; Czempliel, E. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. p. 11-46.
- Santos, V., y Bacci, D. (2017): "Proposta para governança ambiental ante os dilemas socioambientais urbanos". *Estudos Avançados*, v. 31, 2017, n. 89, p. 199-212.
- Scott, N., Cooper, C., y Baggio, R. (2008): "Destination Networks: Four Australian Cases." *Annals of Tourism Research*, [s.l.], v. 35, 2008, n. 1, p.169-188.
- Silva, D. L. B. (2008): "Turismo em Unidades de Conservação: contribuições para a prática de uma atividade turística sustentável no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses". 2008. 206 fls. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Silva, D. L. B., Andrade, D. A. C., Casales-Garcia, V., y Leitão, D. C. (2018): "Estratégias de alojamentos turísticos para momentos de crise: estudo de casos múltiplos em la hostelería de São Luís do Maranhão, Brasil", *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 25 (diciembre / dezembro 2018).
- Silva, D. L. B., y Ribeiro, R. T. (2018): "Passado, presente e futuro: os desafios para o desenvolvimento turístico sustentável do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses." In: Nascimento, E. P.; Costa, H. A. (orgs.). Turismo e sustentabilidade: verso e reverso. Rio de Janeiro: Garamond.
- Souza, C. A., y Trevelin, A. C. (2016): "Turismo Responsável: O caso de Bonito/MS." *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, v. 10, 2016, n. 2, p. 50-66.
- Spinola, C. A. (2013): "Parques Nacionais, Conservação da Natureza e Inserção Social: Uma realidade possível em quatro exemplos de cogestão". *Revista Turismo Visão e Ação*, v. 15, janeiro/abril 2013, n. 1, p.71-83.
- Trentin, F., y Sansolo, D. G. (2006): "Políticas públicas de turismo e indicadores de sustentabilidade ambiental: um estudo sobre Bonito – MS". *Turismo - Visão e Ação*, v. 8, janeiro/abril 2006, n. 1, p. 61-74.
- Velasquez, G. G. (2016): "A Relação Turismo e Meio Ambiente: uma proposta de sistema flexível de turismo". 2016. 303 fls. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria), Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Balneário Camboriú, Brasil.
- Vergara, S. C. (1997): "Projetos e relatórios de pesquisa em Administração". 9. ed. – São Paulo: Atlas.

Vieira, J. F. L. (2003): "Voucher único: um modelo de gestão da atividade turística em Bonito – MS". 2003. 137 fls. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local), Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, Brasil.