

Aristides Faria Lopes dos Santos

# GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS NO BRASIL

relato de experiência sobre o  
litoral de São Paulo

 EDITORA  
IFSP

---

**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**  
**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO**

---

Rua Pedro Vicente, 625 – Canindé, São Paulo, SP

Cep: 01109-010

Telefone +55 (11) 3775-4502

<https://www.ifsp.edu.br>

**Elaboração, distribuição e informações**

Editora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo • **EDIFSP**

**Coordenação:** Luciana Cavalcanti Maia Santos

**Revisão:** Elder Pereira da Silva

**Design e diagramação:** Juliana Ayres Pina

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S237g Santos, Aristides Faria Lopes dos.  
Gestão de destinos turísticos no Brasil: relato de  
experiência sobre o litoral de São Paulo [recurso eletrônico] /  
Aristides Faria Lopes dos Santos. – São Paulo: EDIFSP, 2024.  
73 p. : il. ; PDF ; 4.5 Mb  
*E-book.*  
ISBN 978-65-5823-059-5

1. Turismo – Administração. 2. Turismo – Planejamento. 3.  
Indústria da hospitalidade. I. Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). II. Título.

CDD 338.4791

Elaborada por Daniele Spadotto Sperandio – CRB/8-6860

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional  
Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pt>



# **GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS NO BRASIL:**

relato de experiência sobre o litoral de São Paulo

---

Este livro é dedicado à honra e memória de meus antepassados que migraram de suas terras originais e buscaram no Brasil paz, prosperidade e uma terra fértil para firmar raízes. Em especial, dedico esta obra a minha avó materna Rosa Nunes Faria.

***Aristides Faria Lopes dos Santos***

---

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, respeitando a diversidade de crenças, agradeço ao Senhor Deus Todo Poderoso pela energia, disposição e entusiasmo que me permitem e motivam a empreender diariamente em prol do bem comum.

Gostaria de registrar meu agradecimento aos meus familiares e amigos próximos, que são testemunha do compromisso e boa fé empenhados em minha carreira profissional. Entre estes, sou especialmente grato à minha esposa, Mariana, e ao meu filho, Roberto, que dão sentido ao trabalho diário.

Este livro é oriundo de minha tese, então agradeço aos colegas docentes e discentes do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e, em especial, a minha orientadora Elizabeth Kyoko Wada, quem fez toda a diferença em minha carreira acadêmica e executiva também.

Registro agradecimento aos colegas da Gerência de Projetos de Empreendedorismo e Inovação (GPIT) da Diretoria de Articulação e Fortalecimento da Educação Profissional e Tecnológica (DAF) da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério do Turismo (MEC) pelos aprendizados constantes.

É importante mencionar a colaboração dos colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Mais especificamente, aos docentes, técnicos-administrativos em educação e prestadores de serviços terceirizados que atuam no Câmpus Cubatão de nossa querida instituição.

Fica registrado um agradecimento muito especial aos nossos alunos, atuais e egressos, que são a razão de nosso trabalho no curso de Bacharelado em Turismo e Técnico em Eventos Integrado ao Ensino Médio, ofertados em Cubatão.

A publicação desta publicação só se tornou possível por meio do trabalho dos colegas da Editora do IFSP, assim, registro um agradecimento especial a todos que desempenham este importante serviço.

Caros amigos, faço votos de uma ótima leitura!

Um forte abraço!

Sucesso sempre,

**Aristides Faria Lopes dos Santos**

---

“A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico.”

**Constituição da República Federativa do Brasil (1988), art. 180.**

---

# Sumário

Prefácio	8
Apresentação	10
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>DISCUSSÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
Hospitalidade	19
Hospitalidade e Hostilidade	19
Interfaces com a gestão pública da atividade turística	20
Abordagem dos stakeholders	20
Abordagem dos stakeholders	20
Competitividade no setor de viagens e turismo	36
Competitividade no setor de viagens e turismo	36
Referências mercadológicas	43
<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>49</b>
Execução do estudo de casos múltiplos	50
Caracterização da área de abrangência da pesquisa	50
Porto de Santos: expansão histórica e desafios contemporâneos	51
O mercado regional e os municípios de Cubatão, Guarujá e Santos	52
<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>55</b>
Apresentação e Discussão dos resultados	56
Considerações finais	62
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>65</b>

---

## Prefácio

Quem estuda ou atua no turismo sabe os desafios de se planejar essa atividade dinâmica em uma cidade, haja vista a quantidade de *stakeholders* envolvidos e a complexidade de trazê-los todos à mesa de discussão em sinergia, cujo objetivo é o desenvolvimento sustentável e competitivo de uma cidade como destinação.

Nesse sentido, Aristides Faria Lopes dos Santos tem direcionado sua carreira como pesquisador para a gestão pública do turismo, consciente dos desafios apresentados por este campo, haja vista as diversas lacunas muitas vezes observadas no processo de planejamento.

Nascido e criado em Santos, e docente do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), campus de Cubatão, o autor dedica-se sobretudo a compreender o desenvolvimento turístico da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS), possuindo até aqui diversos artigos, livros e capítulos de livros publicados tanto no Brasil como no exterior dos quais, em alguns deles, eu tive o prazer de participar.

Em suas investigações, a hospitalidade se apresenta não só como um campo de estudo, mas como uma solução para aproximar pessoas, bem como as instituições ou organizações que essas representam com o intuito de alavancar a competitividade turística de um destino.

Neste livro, “Gestão de Destinos Turísticos no Brasil”, o autor nos presenteia com uma rica análise da literatura sobre hospitalidade, *stakeholders* e competitividade, prevendo-se preparar o leitor com o arcabouço teórico necessário para que possa compreender não só os desafios e as complexidades da gestão pública do turismo para alcance da competitividade, mas também a importância da hospitalidade entre stakeholders para esse fim.

Para isso, o autor estabelece como estudo de casos a RMBS, por meio dos municípios de Santos, Cubatão e Guarujá de modo a se compreender quais as possíveis lacunas no planejamento público turístico e como a hospitalidade entre poder público e seus stakeholders seria fundamental para a competitividade turística na região.

Por meio deste livro, Aristides deixa mais uma fundamental contribuição para o desenvolvimento turístico da região, trazendo à luz uma nova discussão sobre a hospitalidade no processo de planejamento público do turismo.

A sua análise na RMBS, nos auxilia também com direcionamentos para análises em outras regiões do Brasil, haja vista que este estudo estabelece as linhas condutoras de observações e ações necessárias para o desenvolvimento competitivo de destinações por meio da hospitalidade entre stakeholders.

Assim como deixa sua contribuição para o planejamento público turístico, Aristides também deixa uma significativa contribuição para os estudantes des-



---

sa área dinâmica, ciente da necessidade do estudo contínuo e da troca de experiências constantes para o próprio desenvolvimento do conhecimento dos campos relacionados ao turismo e à hospitalidade.

Desejo a todos os interessados, sejam estudantes, sejam docentes, sejam gestores públicos ou privados, membros de organizações da sociedade civil, ou os curiosos sobre o tema, uma boa leitura e bons estudos.

**Alan Aparecido Guizi**

*Docente dos cursos de Hotelaria e Turismo da Universidade Anhembi Morumbi.  
Doutorando em Turismo pela Universidade de Aveiro, Portugal.*

---

## Apresentação

Esta obra é resultado de minha pesquisa de doutoramento, defendida publicamente em janeiro de 2020. Isto é, trata-se de estudo que levou cerca de quatro anos para sua execução e foi concluído pouco antes da pandemia do então novo coronavírus.

Acredito que esta brevíssima contextualização faz sentido e é relevante por que, em certo sentido, todos nós fomos impactados por este evento de magnitude global. Muitos perderam parentes e amigos próximos, mas todos, em alguma medida, conviveram com o risco e o temor do desconhecido.

Penso, também, que o tema “desinformação” motivou preocupação e uma corrida por credibilidade por parte de agentes políticos, pesquisadores e debatedores públicos em geral. Nesta corrida, inclusive, busquei contribuir por meio de colaboração na realização de uma edição temática sobre “turismo em tempos de pandemia” de uma relevante revista científica de nossa área de atuação.

Ao longo deste período de profundas reflexões tive a oportunidade de repensar o turismo neste novo contexto. Em minha visão, a situação de emergência global impactou a vida urbana de tal forma que há que se pensar em novas formas de lazer e trabalho, por exemplo. Assim, o esforço em se “retomar a normalidade” é contrário à busca por novas e mais eficientes formas de tocar a vida – em casa, no trabalho etc.

Bem, o texto que você lerá em seguida é marcado pela livre expressão, ou seja, é uma obra científica, com compromisso teórico, mas, também, com muito de minha compreensão de mundo. Deste modo, gostaria de lhe convidar a compartilhar suas impressões a respeito da pesquisa, sua estratégia metodológica, resultados e perspectivas futuras.

Julgo relevante citar que observo o mundo a partir do Porto de Santos, no litoral de São Paulo, região sudeste brasileira. Tive a oportunidade de iniciar minha carreira em Florianópolis (SC) e de participar de congressos técnico-científicos em diversos destinos turísticos brasileiros. As reflexões que compartilho neste livro têm este histórico impregnado em si.

Gostaria de destacar que neste livro muitos temas-chave foram abordados – alguns destes ainda que superficialmente – já que a atividade turística e os estudos sobre hospitalidade são notadamente transversais. Na seção de Introdução foi feita contextualização sobre a presente pesquisa e descrição dos procedimentos metodológicos adotados para sua realização. No primeiro capítulo, é apresentado referencial teórico a respeito das interfaces entre hospitalidade, hostilidade e a gestão pública da atividade turística. No capítulo seguinte foi realizado levantamento bibliográfico sobre a abordagem conceitual dos *stake-*

---

*holders* e na terceira seção foi elaborado um panorama conceitual sobre competitividade no setor de viagens e turismo. Em seguida, é apresentado capítulo sobre o estudo de casos múltiplos propriamente dito, com caracterização do objeto de estudo e da área de abrangência da pesquisa.

A partir da discussão teórica e resultados aqui apresentados, espero que este livro possa servir como referência para gestores de destinos turísticos brasileiros como um todo. Alerto, porém, que há limitações e singularidades implícitas ao território sob análise. Deste modo, sugiro que aprecie esta obra com moderação e sinta-se à vontade para entrar em contato para trocarmos ideias sua destinação.

**Boa leitura!**

---

## Introdução

A fase final de elaboração desta obra se deu semanas antes do início da pandemia motivada pela difusão do novo coronavírus no Brasil, ocorrida durante os primeiros meses do ano de 2020. Julga-se pertinente mencionar este fato, pois o estudo das relações de hospitalidade – e hostilidade – têm conexão direta com as relações humanas em diferentes contextos.

Esta pesquisa teve origem em estudo originalmente denominado “Competitividade no setor de viagens e turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista” (SANTOS, 2015), e executado entre os anos de 2013 e 2015.

Aquela pesquisa adotou como objeto de estudo três municípios localizados no litoral do estado de São Paulo, região sudeste brasileira. É relevante destacar a proximidade geográfica deste destino turístico com a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), principal núcleo emissor de turistas do país.

Com relação aos resultados do estudo, Santos (2015) apontou que os municípios analisados – Cubatão, Itanhaém e Santos – demonstraram àquela ocasião desenvolver pouco diálogo ou ações conjuntas para promoção do turismo em nível regional.

Entre outros resultados, ficou evidente o diminuto alcance que as ações do governo estadual têm sobre a região no que tange ao turismo, além da fragilidade de entidades setoriais. Também foi possível identificar tanto relações de hospitalidade quanto de hostilidade entre o poder público e seus *stakeholders*, assim como conflitos de interesses, divergências político-partidárias e competição predatória no *trade* turístico regional. Este cenário demonstrou que o poder público não praticava o gerenciamento sistemático e formal de suas relações com seus *stakeholders*, o que pareceu incorrer na inoperância dos Conselhos Municipais de Turismo (COMTURs) analisados (SANTOS, 2015).

Tal condição tende a empurrar para baixo o nível de qualidade dos produtos (bens e serviços) oferecidos pelo *trade* turístico local, o que diminui o potencial de competitividade do destino como um todo. Verificou-se, ainda, que a ação governamental tem condições administrativas e operacionais de acolher a seus *stakeholders* e proporcionar-lhes meios, canais, espaços para o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos duradouros em prol de ganhos e benefícios difusos (SANTOS, 2015).

Para isso, entretanto, mostrou-se necessário desprendimento, vontade política e capacidade técnica e gerencial para estabelecer e liderar planos, programas e projetos consistentes e sustentáveis que viabilizem a constituição de um ambiente de negócios competitivo (SANTOS, 2015).

Na sequência de tal estudo, Santos e Wada (2016) apontaram que o *trade* turístico do litoral do estado de São Paulo carece de uma liderança setorial na

---

região, o que aumenta a importância e a influência da ação governamental. Os autores informam que o “Plano Diretor de Turismo da Região Metropolitana da Baixada Santista”, publicado em 2003, encontra-se notadamente defasado. Além disso, o “Plano Metropolitano de Desenvolvimento Estratégico da Baixada Santista” (PMDE) – publicado em 2014 – é o referencial mais recente para o desenvolvimento econômico regional.

Os mesmos autores afirmam que os municípios componentes da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS) firmam parcerias pontuais e de curto prazo, com pouco ou nenhum planejamento estratégico em nível regional ou mesmo intermunicipal. Mais uma vez, a falta de liderança foi evidenciada a partir da pesquisa (SANTOS; WADA, 2017a).

A referida ausência de liderança fica patente, também, em Santos e Wada (2017b). No estudo, os autores mencionam a falta de protagonismo de algum organismo estatal, paraestatal, entidade setorial ou congênera que se destaque formal ou informalmente – tal como preconiza a abordagem dos *stakeholders* – e seja capaz de mobilizar o *trade* turístico rumo a objetivos estabelecidos em conjunto.

Santos (2018) discutiu temas-chave como hospitalidade, cenários, *stakeholders*, design, tecnologia, comunidades e redes sociais no contexto dos destinos turísticos localizados na franja litorânea brasileira. No texto foram abordadas especificidades das cidades e destinações sediadas em regiões costeiras. Santos e Wada (2018) aprofundaram a discussão teórica em torno das relações de hospitalidade e hostilidade entre *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo em destinações litorâneas e introduziram referencial sobre o papel das organizações gestoras de destinos.

Os mesmos autores apresentaram nota técnica em torno de pesquisa então em andamento, na qual os autores buscavam determinar os fatores que influenciam as relações de hospitalidade e hostilidade entre os governos (poder público) e seus *stakeholders* no âmbito da gestão do turismo, identificando em que medida estes impactam sobre a competitividade dos destinos turísticos.

Diante dos resultados sintetizados anteriormente, em 2016, foi elaborado novo projeto de pesquisa no âmbito do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, com a seguinte problemática: Por que as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* no contexto do setor de viagens e turismo brasileiro seriam determinantes para o incremento da competitividade de destinos turísticos?

No sentido de responder ao problema de pesquisa enunciado foi desenvolvida pesquisa descritiva e explicativa, com o objetivo geral de identificar porque as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* seriam determinantes para o incremento da competitividade

---

dos destinos turísticos brasileiros. Assim, os objetivos específicos propostos foram os seguintes:

- Identificar fatores que influenciam a competitividade dos destinos turísticos;
- Mapear a relação entre estes fatores e a atuação dos gestores de destinos;
- Propor diretrizes para a criação de solução de base tecnológica capaz de auxiliar gestores no gerenciamento das demandas de seus múltiplos stakeholders.

O texto que segue foi organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado à descrição dos procedimentos metodológicos. Em seguida, é apresentada a discussão teórica sobre Hospitalidade e Hostilidade (capítulo 1), Abordagem dos *Stakeholders* (capítulo 2) e Competitividade no setor de viagens e turismo (capítulo 3) tanto em nível internacional, quanto nacional e regional, com foco no estado de São Paulo, região sudeste brasileira. Em seguida é apresentado detalhamento da pesquisa de campo.

O capítulo de apresentação e discussão dos resultados foi estruturado em partes distintas, mas complementares entre si. Primeiro, foi feita caracterização da área de abrangência da pesquisa e dos municípios-objeto de estudo de casos múltiplos – Cubatão, Guarujá e Santos – e, depois, foram apresentados os resultados da análise de conteúdo qualitativa dos planos diretores de turismo vigentes nestes municípios à luz das variáveis propostas a partir do modelo conceitual de Wang e Xiang (2007), que será detalhado no mais a diante.

Originalmente, o projeto de pesquisa proposto foi concebido para ser executado com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Diante da necessidade da implementação de mudanças, o tratamento dos dados coletados adotou caráter qualitativo (GIBBS, 2009; CRESWELL, 2010).

A disponibilidade de recursos materiais, financeiros e de tempo convergiram para esta tomada de decisão, que incorreu em pequenas alterações no processo de pesquisa “*emic-etic-emic*” adotado como referência (PUNNETT *et al.*, 2017).

A alternância entre estas diferentes perspectivas se mostra essencial para a efetividade da pesquisa, uma vez que isso pode proporcionar ao pesquisador ponto de observação mais ampla com relação aos objetos sob análise (GOEI, 2014; FORD *et al.*, 2018; MARCHENKO, 2018; BURTĂVERDE, RAAD; ZANFIRESCU, 2018).

Na primeira fase (*emic*) do estudo, procedeu-se pesquisa bibliográfica e, em seguida, de pesquisa documental (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Com isso, foi caracterizado o campo de estudos sobre o desenvolvimento da atividade turística e das relações de hospitalidade e hostilidade dos *stakeholders* do setor neste contexto.

De acordo com Yin (2005, p. 54-55), a pesquisa bibliográfica constitui-se em “parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando a construção da plataforma teórica do estudo” e a pesquisa documental é “característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências”.

---

A mencionada pesquisa documental concentrou-se no levantamento de dados sobre a legislação aplicável ao turismo no estado de São Paulo, acerca da contemporaneidade das condições macroeconômicas do mercado de viagens e turismo no Brasil e na região sob análise e, por fim, acerca dos planos diretores de turismo dos municípios-objeto de estudo – além de documentos complementares relacionados. As bases de dados foram informadas junto com os respectivos dados, conforme estes foram inseridos ao longo do texto.

Com relação ao andamento do processo de implementação desta pesquisa, destaca-se que entre os anos de 2016 e 2017 foi implementado projeto piloto no sentido de coletar dados sobre as práticas administrativas e operacionais de gestão de destinos turísticos empregadas na RMBS e, especialmente, no município de Cubatão.

Tal projeto piloto recebeu a denominação de “Observatório do Turismo | SIGESTur<sup>1</sup>” ([www.observatoriodoturismo.com](http://www.observatoriodoturismo.com)) e foi estruturado enquanto um sistema de coleta, processamento, análise de dados e distribuição de informações aos profissionais atuantes no setor de viagens e turismo.

A divulgação de dados analisados se dá até o presente por meio de um *blog* gerenciado pelo autor. A página pode ser acessada por meio do endereço eletrônico [www.sigestur.com](http://www.sigestur.com). Neste *blog* é publicado conteúdo oriundo da análise dos dados coletados junto a prestadores de serviços turísticos e bancos de dados oficiais.

Em seguida, na fase *etic* (executada durante o ano de 2018), foi feita uma “aproximação” à realidade estudada. Isso significa aproximar as discussões teóricas da realidade observada na área de abrangência adotada na pesquisa. É relevante citar que o mesmo aconteceria em diferentes contextos, ou seja, trata-se de movimento natural quando se trabalha com a abordagem “*emic-etic-emic*”.

Determinou-se, então, a RMBS como área de abrangência desta pesquisa. Esta região administrativa é composta pelos municípios de Bertiooga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. Assim, foram escolhidos os municípios de Cubatão, Guarujá e Santos para a execução do estudo de casos múltiplos (YIN, 2015) contemplado na fase seguinte (*emic*) desta pesquisa.

Os critérios adotados para justificar esta seleção foram os seguintes:

- Os municípios compartilham do mesmo território (mesma região administrativa);
- As características mercadológicas são semelhantes (destinações costeiras, marcadas pela proximidade da capital estadual);
- As cidades são reguladas pela mesma legislação estadual no que tange ao turismo (Lei Complementar nº 1.261, de 29 de abril de 2015);

Todos os municípios possuem organizações gestoras de destinos (Secretarias Municipais de Turismo ou congêneres);

---

<sup>1</sup> “Sistema Integrado de Gestão de Destinos Turísticos”, modelo de gestão criado pelo autor;

---

Todas as cidades possuem COMTUR formalmente constituído;

Os municípios têm planos diretores de turismo instituído por meio de lei municipal;

Todas as cidades têm atividade portuária relacionada diretamente com o Porto de Santos.

O estudo de casos múltiplos contemplado na terceira fase desta investigação (*emic*) foi baseado em pesquisa documental, uma vez que a estratégia metodológica originalmente proposta se mostrou em parte inviável. Isto é, inicialmente foi proposta a coleta de dados por meio da aplicação de questionários junto a membros dos conselhos municipais de turismo dos municípios analisados. Ocorre que a distribuição dos instrumentos de coleta de dados tornou-se impraticável dentro do prazo disponível e por meios diretos aos respondentes, como será detalhado em seguida.

Deste modo, a estratégia de coleta de dados concentrou-se na busca por meio de bases de dados oficiais do poder legislativo dos municípios analisados, uma vez que é determinado por lei estadual que os planos diretores de turismo deveriam necessariamente passar por “aprovação<sup>2</sup>”, de modo que se pode inferir discussões públicas e nestas casas também.

O método da análise de conteúdo foi escolhido por que este “(...) procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 2011, p. 50). Trata-se, então, da oportunidade de analisar as políticas públicas municipais de turismo vigentes em Cubatão, Guarujá e Santos a partir da perspectiva dos estudos da hospitalidade e hostilidade. Vale mencionar que a determinação dos documentos que foram submetidos a análise levou em consideração os objetivos da presente investigação, conforme propõe a autora.

O processo de coleta de dados documentais e a aplicação de análise de conteúdo, então, seguiu as sete etapas relacionadas a seguir: busca eletrônica pela publicação dos planos diretores de turismo e documentação relacionada em bancos de dados institucionais do poder legislativo municipal (1); verificação da atualidade dos dados, da legislação e de informações coletadas (2); checagem de eventuais dados omissos na documentação coletada (3); anotação dos dados formais dos planos e legislação pertinente (4); elaboração de ficha de leitura e procedimento de “leitura flutuante” (BARDIN, 2011, p. 126) orientada pelas unidades de contexto estabelecidas a partir do modelo conceitual de Wang e Xiang (2007) (5); segunda leitura dedicada ao preenchimento da ficha de leitura criada anteriormente e o procedimento de anotações diversas a respeito dos dados coletados (6); e elaboração de quadros analíticos a fim de viabilizar o procedimento da análise de conteúdo e quadros-síntese para fundamentar a apresentação e discussão dos resultados (7).

---

<sup>2</sup> Lei Complementar n. 1.261, de 29 de abril de 2015, artigo 2º, inciso VI;



---

Em alinhamento com o que preconiza Bardin (2011, p. 132), as etapas de números 1 a 5 constituem-se em operações de “pré análise”. Já a etapa 6 se refere à fase de “exploração do material” propriamente dita e a última etapa (7) é o “tratamento dos resultados e as interpretações”, as quais podem se desdobrar em novas análises ou serem utilizadas em pesquisas futuras.

A presente investigação adotou como referência o modelo conceitual de Wang e Xiang (2007), o qual foi decomposto de modo que os fatores apontados pelos autores foram tratados enquanto variáveis de pesquisa relacionadas com as proposições levantadas a partir do referencial teórico (P1 a P4). Tal decomposição originou trinta e uma variáveis de pesquisa dentro do grupo de processos, que posteriormente foram delimitadas em quinze, em atendimento ao segundo objetivo específico mencionado anteriormente (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; VIEIRA, 2009; BRUNI, 2011).

Este modelo estrutura-se sobre quatro construtos: precondições para a formação de alianças mercadológicas, motivação para o ingresso em alianças mercadológicas, processo formativo de alianças mercadológicas e estratificação dos resultados. Há uma relação direta entre tais variáveis e as proposições de pesquisa levantadas a partir do referencial teórico, como apresentadas nas páginas que seguem.

Na seção dedicada à apresentação dos resultados é feita a aproximação entre a discussão teórica, as boas práticas de gestão da comunicação em destinos turísticos, as variáveis constantes no modelo conceitual de Wang e Xiang (2007) e os objetivos das funcionalidades disponíveis por padrão no sistema proposto como um dos produtos desta investigação.

---

# **DISCUSSÃO TEÓRICA**

---

# 1. Hospitalidade

Neste capítulo é apresentado referencial teórico sobre três dos cinco conceitos-chave empregados na pesquisa: hospitalidade, hostilidade e gestão pública. Neste sentido, a articulação entre os autores e obras buscou fundamentar a construção de panorama conceitual a respeito de cada um destes elementos da pesquisa. Ao final do capítulo são apresentadas as proposições de pesquisa derivadas da discussão teórica proposta.

## 1.1 Hospitalidade e Hostilidade

No campo dos estudos da hospitalidade, esta investigação adotou como importante referência Lashley (2000), que compreende a hospitalidade como um conjunto de comportamentos originários da base da sociedade, os quais envolvem elementos como o altruísmo e a beneficência, além de um amplo universo de atividades e relações humanas que acontecem concomitantemente em três dimensões ou domínios: comercial, privado e social.

Quadros (2011, p. 55) afirma que “resgatar os comportamentos e atitudes que promovem a troca mútua e a consequente identificação empática favorece um forte vínculo emocional e cultural entre o prestador de serviços e hóspede/cliente”. Tal vinculação não se restringe aos prestadores de serviços e seus clientes, mas também faz alusão ao relacionamento entre os mais variados partícipes nas relações humanas.

Wada e Moretti (2014, p. 97) afirmam que “o desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial”, tanto no trato com seus clientes quanto junto aos demais *stakeholders*<sup>3</sup> (FREEMAN, 1984).

A presente investigação trata das relações de hospitalidade e hostilidade entre os profissionais ocupantes de cargos diretivos em organizações públicas e privadas. Deste modo, o foco na discussão aqui proposta reside no domínio comercial (LASHLEY, 2000). A partir deste breve preâmbulo, já se torna possível inferir a participação condicionante de “pessoas” nestas relações e, também, de públicos distintos, com demandas e perfis variados – denominados nesta pesquisa como *stakeholders*.

Entende-se que as tecnologias da informação e comunicação (TICs) podem

---

3 Conforme o autor, *stakeholders* são “todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* no alcance do objetivo de uma determinada empresa” (FREEMAN, 1984, p. 5, tradução do autor);

---

ser interfaces mediação da comunicação entre estes *stakeholders*. Assim, acredita-se que, por exemplo, que seja possível o emprego de soluções de base tecnológica para auxiliar os gestores de destinações turísticas no gerenciamento do relacionamento com seus múltiplos *stakeholders*.

Considerando que na realidade brasileira, o poder público é o agente mobilizador do mercado no que tange a promoção dos destinos turísticos, julga-se relevante mencionar que este estudo não trata, pois, de guias turísticos ou serviços de agências de viagens virtuais, mas de ferramentas que dinamizam a comunicação entre os *stakeholders* das organizações gestoras de destinos.

Fica evidente que tanto cooperação quanto colaboração (GEOFFREY; CROUCH; RITCHIE, 1999) são parte do que se entende por uma relação de hospitalidade. Isto é, uma vez que empresas, entidades e lideranças setoriais, governos e a comunidade residente se articulam em prol do desenvolvimento de um dado setor, há maior chance de alcançar-se o sucesso. O inverso é verdadeiro, ou seja, uma vez que não haja cooperação/colaboração entre os múltiplos *stakeholders* do poder público, há, então, relações de hostilidade entre estes – o que tende a concorrer contra o próprio sucesso do destino (AMÂNCIO-VIEIRA; COSTA; CINTRA; FAVORETO, 2019).

Fica evidente, deste modo, que as TICs são meros meios e potenciais catalisadores e não fins em si mesmas. Deste modo, as empresas se manterão produtivas e o destino turístico será (ou se manterá) competitivo ao longo do tempo se as pessoas mantiverem abertas ao permanente diálogo, assegurando a manutenção de um ciclo de vida saudável à destinação (FEMENIA-SERRA; IVARS-BAIDAL, 2018).

Conforme os mesmos autores, a implementação de *smart solutions* (soluções inteligentes, tradução do autor) pode ser segmentada conforme dois grandes objetivos: gerenciamento mercadológico do destino ou melhorar a experiência do turista. O foco desta investigação está sobre o primeiro grupo, ou seja, o instrumental aplicado a *marketing*, gestão do destino turístico e, mais especificamente, à mediação das relações entre os múltiplos *stakeholders* do poder público no âmbito do setor de viagens e turismo.

## **1.2 Interfaces com a gestão pública da atividade turística**

É preciso considerar, entretanto, a outra face da hospitalidade: a hostilidade. Em estudo que trata da ambivalência da hospitalidade em espaços públicos, Wassall e Salles (2019) apontam dois aspectos essenciais: a exclusão e a possibilidade de conflitos. Tais fatores podem ser também discutidos no contexto organizacional. Conforme discutido nos textos apresentados a seguir, pode ser verificado que a

---

dualidade hospitalidade-hostilidade emerge em diferentes contextos.

Em artigo dedicado à discussão sobre os desafios em torno da educação para o gerenciamento de serviços de hospitalidade, Lugosi e Jameson (2017) apresentaram uma ampla indexação de dados qualitativos a respeito de educadores baseados no Reino Unido a fim de examinarem suas percepções sobre sua atuação profissional na contemporaneidade. Inicialmente, foram propostos os seguintes fatores: engajamento dos estudantes, sobretudo, por meio da adoção de novas tecnologias (1); o crescimento da presença de alunos estrangeiros (2); restrições institucionais, pressão por recursos e a distinção da educação para gerenciamento da hospitalidade (3); tensões entre o desenvolvimento intelectual no campo da hospitalidade e os diversos focos possíveis em sua prática (4); e novos *designs*, conteúdos, modelos de operacionalização de cursos e formatos de parcerias (5) – insere-se neste último tópico/desafio à educação à distância.

Entre os principais resultados, verificou-se por meio das entrevistas realizadas, que a comercialização do ensino superior, a natureza globalizada de competitividade nos níveis de graduação e pós-graduação e as mudanças nos formatos de financiamento das instituições de ensino superior exigiu que estas organizações revisassem seus modelos de negócios e o design dos cursos de formação em hospitalidade – inclui-se cursos de turismo, gastronomia, hotelaria e organização de eventos. Os dados encontrados refletem os fatores propostos a priori e indicam a importância de práticas educacionais que busquem integrar efetivamente os negócios (mercado) e da academia.

Em estudo sobre a dualidade entre a formação de profissionais que atuarão com a oferta comercial de serviços de hospitalidade – acomodação, bebidas e alimentação etc. – e o estudo epistemológico da Hospitalidade a partir da perspectiva das Ciências Sociais, Lashley (2015) mostrou que a hospitalidade genuína é oferecida sem qualquer expectativa de pagamento ou reciprocidade; e que o é possível o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa que possibilitem identificar indivíduos orientados por um desejo pessoal de serem hospitaleiros em relação aos outros – o que não descaracteriza a importância dos ditos programas de formação.

Segundo Lashley (2015), há diversos motivos possíveis para se oferecer hospitalidade às outras pessoas, mas as características naturais daqueles que são genuinamente hospitaleiros são um assunto de grande relevância entre os estudos sobre a hospitalidade em todos os seus domínios – sociocultural, privado (particular) e comercial (LASHLEY, 2000; 2008).

Gehrels (2014) estudou um grupo de empresários do setor de alimentos e bebidas holandeses chamado “*Successful Culinary Entrepreneurs*” (SCE) (Empreendedores de Sucesso na Culinária, tradução do autor). Ainda que pequeno – representante de cerca de 0,2 a 0,5% dos restaurantes daquele país –, este gru-

---

po é reconhecido por seu compromisso com a competitividade e a oferta de produtos (bens e serviços) de excelência. A coleta de dados junto aos membros do grupo foi composta por entrevistas em profundidade, que foram aplicadas com seis aposentados, quatro em atividade e um outro que é conhecedor do setor. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, em seguida, passaram por análise orientada pela Teoria Fundamentada Construtivista. Os resultados foram correlacionados com práticas de educação e treinamento, então, foi possível concluir, por exemplo, a importância de se ofertar aos estudantes da área (gerenciamento de serviços de hospitalidade) conteúdo sobre a prática profissional em conexão com práticas mercadológicas.

Enquanto recomendações para profissionais, estudantes e mesmo pesquisas futuras, os autores alertam que os programas de formação para gerenciamento de serviços de hospitalidade buscam preparar os alunos para a atuação em um campo bastante amplo e que o setor de alimentos e bebidas (culinária e/ou gastronomia, com atenção ao contexto do emprego do termo) representa uma pequena parte deste setor. Este mercado, aliás, é consumido por pessoas cada vez mais bem informadas e com expectativas sobre qualidade bastante elevadas. Assim, o autor conclui que a adoção da hospitalidade faz parte da estratégia competitiva dos próprios profissionais. No caso da SCE, o emprego da Hospitalidade na estratégia do grupo e de seus restaurantes-membros é fator-chave e está alinhada ao conceito de tornar clientes em amigos.

Conforme Simão e Silva (2014), “a inovação é obrigatória para qualquer empresa ou economia, porque gera riqueza e conhecimento, que contribuem para o desenvolvimento dos destinos turísticos”. Estas duas variáveis são, na visão dos autores, são cruciais para os negócios no setor de viagens e turismo em vista de seu dinamismo. Entre os diversos serviços de hospitalidade, os segmentos de hospedagem e alimentos e bebidas são representativos, contudo, ainda há um *gap* em termos de pesquisa científica considerável a respeito do segundo, conforme os autores.

O estudo tratou de analisar a influência da inovação no setor de alimentos e bebidas, a partir de profunda revisão de literatura. Um dos resultados da pesquisa apontou que as inovações em produtos e processos tendem a ser as mais comuns já que os gestores, em geral, procuram criar experiências singulares, reforçando a gastronomia local e aumentando os níveis de eficiência ao conceber sua oferta. Por outro lado, as inovações institucionais são mais caras e exigem mudanças, muitas vezes, drásticas na própria organização, o que pode comprometer o próprio sucesso de um determinado restaurante.

Em relação ao destino turístico como um todo, os autores afirmam que se mostrou imperativo que líderes tenham planejamento e estudo sobre a natureza dos concorrentes e os ativos regionais no sentido de criarem modelos de negócios

---

eficazes e orientados pelo aumento do consumo turístico (SIMÃO; SILVA, 2014).

Cockburn-Wootten e Brewis (2014) buscaram discutir a hospitalidade no contexto organizacional no sentido de analisar os “espaços de hospitalidade” (*hospitality spaces*) gerados a partir do exercício profissional do serviço social. É interessante notar que parte significativa do trabalho nesta área são prestados dentro da casa das pessoas, que podem ser identificadas como beneficiárias. Assim, a correlação, já no título do artigo, com a soleira das portas, é o acesso do profissional ao espaço privado das pessoas da comunidade.

Os autores destacam que há, atualmente, predominância do domínio comercial da hospitalidade, o qual foi adotado pelos docentes na área de gestão como uma ferramenta gerencial. Assim, o estudo adotou o trinômio “organizações”, “ocupações” (postos de trabalho, no caso, no serviço social) e “espaços” para a conceituação e contextualização da hospitalidade no contexto socio-cultural. Os resultados demonstraram que os profissionais do serviço social desenvolvem relações de confiança assimétricas, o que possibilitou a consolidação de espaços de hospitalidade. Os resultados também mostraram que o serviço social é exercido nos limites entre as organizações e a sociedade. Com efeito, o papel do assistente social mostrou-se impregnado da noção de hospitalidade já que prescinde do estabelecimento de relacionamentos baseados na confiança e na inclusão social (altruísmo?) de indivíduos que, por qualquer motivo, foram ou estão excluídos da sociedade.

Seis grandes escolas podem ser identificadas no que tange aos estudos sobre hospitalidade (MELISSEN, 2013) – ciências da hospitalidade, gerenciamento da hospitalidade, estudos de hospitalidade, a “escola dos três domínios”, a escola de sistemas e a tradição pragmática –, entre as quais a complexidade e a falta de definições claras constituem um problema. O autor apresenta, por meio de estudo conceitual, reflexões sobre possíveis aproximações entre o Turismo Sustentável e a Hospitalidade Sustentável – no caso, fazendo referência à provisão de serviços de hospedagem.

Fica evidente o desafio em se conceituar tanto a hospitalidade quanto a sustentabilidade de modo consistente, já que o Turismo Sustentável e práticas de gestão ambiental estão no meio deste processo, como identificado na literatura apresentada pelo autor. Neste sentido, os resultados atestaram que o progresso nesta área tem sido lento e, na melhor das proposições, oferecido pouco suporte aos profissionais e educadores em possíveis projeções para a hotelaria. Esta pesquisa mostra-se relevante para as reflexões aqui propostas, pois conota o hibridismo natural dos estudos e práticas de hospitalidade, além de evidenciar suas múltiplas conexões possíveis/necessárias com os estudos e práticas da sustentabilidade.

A inovação é tema recorrente nas discussões sobre educação em nível su-

---

perior, assim como os papéis do corpo docente e das instituições de ensino superior também. Slåtten e Mehmetoglu (2011) identificaram que os estudos sobre inovação no contexto do mercado hoteleiro têm deixado aberto um importante campo: comportamental. Isto é, os autores analisam os fatores que levam ao comportamento inovador, o qual se refere ao estudo dos indivíduos.

Os pesquisadores testaram um modelo conceitual por meio da aplicação de um questionário (*survey*) junto a cento e cinquenta e oito trabalhadores da linha de frente (*front office*) na hotelaria, na Noruega. Os resultados desta pesquisa apontaram, o fator mais influente para o menos, que as práticas organizacionais de encorajamento, familiaridade com a visão organizacional e o comprometimento dos empregados mostraram-se relacionados significativamente com a criatividade dos colaboradores.

Outra pesquisa que tratou de analisar os fatores que influenciam sobre a criatividade e o comportamento inovador em trabalhadores do *front office* na hotelaria foi publicada por Slåtten, Svensson e Sværi (2011). O estudo buscou descrever as relações entre uma forma de liderança encorajadora e o humor com a manutenção da criatividade e da inovação no contexto organizacional. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário junto setenta e dois trabalhadores, com idade média de trinta e dois anos, atuantes em localidade não identificada.

Os resultados indicaram uma forte correlação positiva entre a prática da liderança e do (bom) humor no ambiente de trabalho com a promoção da criatividade e do comportamento inovador. Os autores alertam que os gerentes, em particular, atentem para o empoderamento neste contexto, atuando na formulação e implementação de estratégias para o gerenciamento adequado – e positivo – de ambos os fatores.

A convergência entre os temas-chave abordados nesta seção começa a ganhar materialidade conforme casos descritos na literatura internacional, assim como nas políticas públicas de turismo brasileiras.

No Brasil, no início dos anos 1990, o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) foi concebido com base em princípios de gestão descentralizada e participação cidadã – preconizados na própria Constituição Federal promulgada em 1988 (MTUR, 2018).

Anos mais tarde, o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) modificou a lógica vigente até aquele momento no que tange a compreensão territorial do turismo, de modo que o planejamento municipal deu lugar ao desenvolvimento regional da atividade turística, a partir da atuação consorciada entre diferentes municipalidades (TRENTIN; FRATUCCI, 2011).

Note-se que o Plano Nacional do Turismo (PNT) vigente (2018-2022) classifica como “descentralizada” a gestão pública do turismo no país (MTUR, 2018, p.



---

66) e as instituições e os colegiados representativos conforme os níveis da administração pública nos quais estes atuam.

Parece possível encontrar convergência e interface entre hospitalidade, hostilidade e gestão pública da atividade turística por meio da perspectiva da “*Experiscape*” (PIZAM; TASCI, 2019, p. 2). Trata-se de abordagem conceitual, aplicável a organizações empresariais, governamentais ou sem fins lucrativos, que expande sua atenção para além dos negócios.

Conforme Pizam e Tasci (2019, p. 26), a “*Experiscape*” congrega os componentes sensorial, funcional, natural, social e cultural em um ambiente de produto ou serviço, envolvido por uma cultura de hospitalidade, a qual resulta em diferentes experiências para os múltiplos *stakeholders* e resulta, também, reações cognitivas, afetivas e comportamentais positivas ou negativas quanto aos produtos, serviços, marcas e organizações.

O objetivo desta investigação foi identificar porque as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* seriam determinantes para o incremento da competitividade dos destinos turísticos brasileiros. Neste sentido, deve-se observar a “*Experiscape*” considerando o contexto da administração pública contemporânea no Brasil.

A pesquisa parte da premissa de que a ação governamental pode influenciar diretamente o nível de competitividade do setor de viagens e turismo por meio da participação efetiva da sociedade civil e da formulação de políticas públicas coerentes com a realidade local e regional.

Nesta pesquisa é adotado como conceito de administração pública a noção das ciências da administração, ou seja, “ramo da administração aplicada nas administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de governo: federal, estadual e municipal” (PALUDO, 2013, p. 19). Ainda conforme o mesmo autor, a noção de competitividade se trata da “aptidão para conquistar e manter posições favoráveis num mercado mundial de grandes e imprevisíveis transformações tecnológicas (...)” (idem, p. 45).

Bregolin (2018, p. 38) apresenta profundo inventário, diagnóstico e caracterização dos observatórios de turismo em nível nacional e internacional. Estas organizações são responsáveis, por exemplo, por implementar ferramentas, sistemas e modelos de gestão territorial que integram os múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo.

A partir do levantamento apresentado por Bregolin (2018), foram selecionados oito dos autores/obras a serem comentados no sentido de se estabelecer um paralelo com o modelo de gestão de destinos proposto a partir da execução da presente pesquisa (SOUZA; MOLLO, 2009; VARRA; BUZZIGOLI; LORO, 2012; VALERO; DÍAZ; GONZÁLES; NOVO, 2013; FRANCH; CONTRERAS, 2013;

---

NOVAES; FEITOZA, 2014; ORTIZ, 2014; THEORGA, 2016).

Na pesquisa desenvolvida por Souza e Mollo (2009) os processos de planejamento e a gestão de destinos turísticos são tratados a partir da experiência do projeto “Observatório para o Turismo Sustentável”, executado em 2008 nos municípios de Cavalcante (GO), localizado na Chapada dos Veadeiros, a 320 Km de Brasília, e Cristalina (GO), situado a 138 Km do Distrito Federal, conhecido pelo artesanato de cristais e pelo agronegócio.

Tal projeto foi realizado pelo Centro de Excelência em Turismo (CET) da Universidade de Brasília (UNB), com o objetivo de difundir informações e promover conhecimentos úteis sobre desenvolvimento sustentável do turismo por meio de uma gestão participativa. Conforme Souza e Mollo (2009, p. 1), “não se trata de um observatório comum (...) [mas] uma forma de organização para o planejamento e o monitoramento do desenvolvimento do turismo de forma participativa (...) mediante a criação de um comitê gestor como instância de governança local para o turismo”.

Varra, Buzzigoli e Loro (2012) abordaram a gestão de destinações turísticas não apenas enquanto territórios que dispõem de facilidades e serviços aos visitantes, mas como produtos cujo consumo deriva da experiência vivenciada em dada localidade. Os autores propõem um modelo de atuação dos observatórios enquanto reguladores da complexidade dos destinos turísticos e da gestão do conhecimento sobre tal território.

Na visão dos autores, os observatórios podem atuar como agentes de mudança nos processos de governança, baseando-se em diálogo social, difusão do conhecimento e no compartilhamento da tomada de decisões estratégicas. Segundo Varra, Buzzigoli e Loro (2012, p. 375, tradução do autor) entendem que os observatórios são pré-requisito para o desenvolvimento e a difusão de uma cultura de serviço no território, a qual será benéfica para todos os usuários da destinação”.

É patente que o conhecimento científico e tecnológico são um dos principais motores do desenvolvimento social e econômico do mundo na contemporaneidade. Cresce, com isso, a demanda por dados e informações de boa qualidade, em quantidade suficiente e em atualização consistente/permanente, tanto para o poder público quanto para a iniciativa privada ou a sociedade civil (VALERO; DÍAZ, GONZÁLES; NOVO, 2013).

Conforme os autores, os observatórios devem mobilizar as capacidades científicas e tecnológicas disponíveis no território no sentido de gerenciar dados e informações disponíveis “na” ou “para” a destinação como um todo. Segundo Valero, Díaz, González e Novo (2013, p. 3), o trabalho dos observatórios turísticos “implica “exercer uma intermediação efetiva entre os requisitos de informação, inovação, gestão e capacidades do setor em trabalhar e gerar soluções”. É impor-

---

tante salientar que os observatórios podem ser setoriais, pois são organizações capazes de monitorar todos os subsistemas da atividade turística.

Os observatórios de turismo mostram-se como instrumentos de inteligência a serviço dos destinos turísticos, criados para prover informação estratégica sobre a atividade turística, que possa auxiliar na tomada de decisões em tais localidades. De acordo com Franch e Contreras (2013, p. 32, tradução do autor), no México alguns fatores são capazes de explicar a carência de observatórios turísticos no país. “Por um lado, cabe destacar a falta de regularidade na aplicação de recursos (...) [públicos]. Por outro, os empresários não têm confiança em prestar informações (...)” – para não fornecer dados aos concorrentes ou por receio de ter de recolher mais tributos.

Conforme os autores, ademais destas ou outras dificuldades enfrentadas nas destinações, é importante que os observatórios – e colegiados de modo geral – se constituam em foros abertos, os múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo estabeleçam suas demandas por dados e informações, tendo a possibilidade de propor conjuntamente instrumentos gerenciais realmente valiosos para si (FRANCH; CONTRERAS, 2013).

Novaes e Feitoza (2014) buscaram analisar a experiência de implantação do Observatório do Turismo, mantido e alimentado pela Fundação Municipal de Turismo de Paranaguá, município localizado no estado do Paraná, e que é um dos 65 destinos indutores do turismo da região Sul do Brasil.

O conhecimento gerado a partir dos dados e informações coletados junto ao *trade* turístico constitui-se em recurso estratégico tanto para a gestão pública setorial do turismo quanto para o próprio empresariado. Segundo os autores, a base de dados do Observatório do Turismo de Paranaguá pode atender a diversos setores, além de facilitar a comunicação entre os múltiplos *stakeholders* atuantes no setor, dada a confiabilidade das informações prestadas (NOVAES; FEITOZA, 2014).

Otiz (2014) parte da premissa de que os destinos turísticos são compostos um conjunto de produtos turísticos, além dos recursos turísticos como a oferta básica e complementar e as infraestruturas e serviços, formando um todo complexo e articulado.

Uma vez que cada um dos serviços componentes da experiência turística é “produzido” por agentes autônomos, é relativamente fácil que surjam gargalos ou ruídos de quaisquer naturezas. Diante de tal complexidade, Ortiz (2014, p. 35, tradução do autor) afirma que o “único meio para se gerar estratégias precisas de controle e melhoria seria por meio de medição em uma profundidade tal que o turismo seja analisado transversalmente a demais atividades econômicas”.

Theorga (2016) analisou a atuação de diversos observatórios turísticos no Brasil na contemporaneidade. Entre os “observatórios implantados” foram objeto de investigação aqueles sediados em Belo Horizonte (MG), Brasília (DF),

---

Goiânia (GO), Salvador (BA), São Paulo (SP) e Vitória (ES).

A experiência do autor em caracterizar estes observatórios é relevante, destacando-se os critérios para seleção dos objetos de investigação analisados:

Aqueles que possuem *websites* que propiciam tanto o conhecimento de seus objetivos, quanto das pesquisas realizadas e mais atuais;

Que tenham pesquisas sistematizadas e com periodicidade comprovadas e passíveis de consulta pública (não só aos grupos de iniciativa);

Que possibilitem a identificação de autoria e responsabilidade tanto de gestão quanto das fontes dos dados utilizados nas pesquisas – para fins de checagens e controle social;

Que disponham de canais de comunicação diversificados para difusão das informações e integração da sociedade e parceiros.

A partir do referencial apresentado e em consonância com os objetivos e procedimentos metodológicos propostos foram elaboradas duas proposições de pesquisa a serem testadas:

P1 As relações de hospitalidade e hostilidade dos múltiplos *stakeholders* do poder público influenciam decisivamente sobre o nível de competitividade dos destinos turísticos em seus mercados de atuação;

P2 Os *stakeholders* do poder público mantêm relações de hospitalidade e hostilidade conforme os interesses de curto prazo, sem considerar objetivos estratégicos compartilhados internamente no destino turístico.

## 2 Abordagem dos stakeholders

Neste capítulo da discussão teórica é apresentada a literatura sobre a abordagem dos *stakeholders*, conceito que já foi introduzido anteriormente (FREEMAN, 1984). É especialmente importante perceber as relações de hospitalidade e hostilidade existentes entre os múltiplos *stakeholders* do poder público atuantes no setor de viagens e turismo.

### 2.1 Abordagem dos stakeholders

Cada organização possui diferentes públicos de influência e cada um desses carrega diferentes demandas convergentes ou não entre si. Note-se que estes públicos podem ser indivíduos, grupos informais (internos ou externos) ou organizações formais, além disso, eles podem vir a ser mais explícitos e atuantes, enquanto outros menos ativos e até indiferentes – o que não quer dizer que estes deixem de afetar ou serem afetados por dada organização (STONER; FREEMAN, 1999; FREEMAN; MCVEA, 2001).

---

De acordo com Stoner e Freeman (1999), é recomendável que, ao invés de se propor ações operacionais específicas para cada público de interesse, a organização busque desenvolver estratégias integradas<sup>4</sup>, que contemplem as demandas de seus múltiplos *stakeholders* concomitantemente, com destaque para os *key stakeholders*.

O modelo de *stakeholders* proposto por Freeman (1984). Na imagem, a empresa situa-se no núcleo do esquema e em seu entorno há dez grupos de interesse representados. É importante destacar que as setas são bilaterais, pois, como propõe o autor, todos estes *stakeholders* influenciam ou são influenciados pela empresa nuclear.

Zago (2012, p. 30) aponta que os gestores têm de ser estratégicos no sentido de mediar “(...) os objetivos da empresa e os diversos *stakes* envolvidos e perceber que, além dos lucros, a empresa tem uma série de responsabilidades no ambiente em que está inserida”. Do mesmo modo, Oliveira (2012, p. 27) afirma que “é necessário compreender que se vive em uma sociedade interdependente e conectada, que demanda análise contínua das condições mutáveis do ambiente em que a organização se encontra”.

Conforme será descrito em seguida, o gerenciamento dos *stakeholders* demanda método e critérios claros, além de comunicação eficaz entre os diversos públicos de interesse da organização – tanto internos quanto externos, sejam formais ou informais. Nesta pesquisa, parte dominante da discussão versa sobre os grupos formais, mas de modo algum desconsidera a participação de indivíduos, grupos ou organizações informais ou mesmo, em se tratando de turismo, dos turistas.

Como visto, inclusive, os destinos turísticos só compõem um produto quando se tornam parte integrante de uma cadeia de produtos, serviços, infraestruturas e experiências aos visitantes. Em estudo recente, Enohi, Costa e Cintra (2020) aplicaram a teoria de Clarkson (1995) por meio de estudo de caso sobre o Parque do Ibirapuera, no município de São Paulo. Ao final, foi obtido ranqueamento dos *stakeholders* do parque no qual verificou-se que a Prefeitura Municipal, o Conselho Gestor do parque, os frequentadores, a Guarda Civil Metropolitana e os prestadores de serviços terceirizados foram aqueles com menções mais recorrente quanto a sua relevância para o parque.

Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 854) sugerem que as organizações identifiquem seus *stakeholders* por meio de três características elementares, a saber: poder: no que se refere à posse ou obtenção de recursos coercitivos, como forma e imposição em relação à organização; legitimidade: no que se refere a uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de

---

<sup>4</sup> Eichhorn, Miller, Michopoulou e Buhalis (2008) discutem a integração em diversos aspectos também;

---

normas, valores, crenças e definições, socialmente definidas; e urgência: no que se refere às relações entre os gestores e os *stakeholders*, como ações de natureza imediata que causam impacto na organização.

A classificação dos *stakeholders* pode ser feita, ainda, conforme o grau de importância que os mesmos representam frente às atividades de determinada organização, levando em consideração os seguintes fatores: a identificação dos grupos e seus respectivos interesses; a avaliação das relações entre esses grupos e a empresa, bem como entre eles próprios; e a incorporação dos tempos e processos em uma série de mapas que ilustrem as mudanças nas composições e forças que influenciam os grupos de *stakeholders* da organização (GONÇALVES *et al.*, 2007).

A literatura e os modelos conceituais são ricos em detalhes e diferentes perspectivas/oportunidades de ações para tomadores de decisões à frente de organizações gestoras de destinos. Mais especificamente, os gestores de destinos turísticos têm em mãos poderoso instrumento gerencial para gerar valor aos *stakeholders* com os quais lida em seu território.

Foi visto, também, que as estratégias de gestão de *marketing* de destinos turísticos podem se valer de ferramentas para promoção institucional, mas de soluções voltadas à coordenação, planejamento e gestão de modo a proporcionar ganhos aos múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo, o que ajuda a manter um equilíbrio dinâmico entre estes (BUHALIS, 2000; COELHO, 2015).

Conforme discutido anteriormente, os observatórios podem desempenhar papel relevante na geração de conhecimento sobre a economia do turismo em uma dada localidade. Além disso, são organizações que, independentemente de sua formatação jurídica, podem auxiliar os tomadores de decisões e líderes (empresariais, setoriais, governamentais, comunitários etc.) a mobilizar a comunidade anfitriã ou os grupos aos quais representam a se engajarem em processos de gestão participativa.

Bregolin (2018, p. 109) apresenta a compilação de dados a respeito de um rico e bastante atual levantamento bibliográfico realizado sobre as diferentes tipologias de observatórios existentes. O foco desta pesquisa reside sobre o último grupo: observatórios de turismo/de universidades. Cabe mencionar que estas características se combinam de alguma forma, sendo orgânicas e guardando certas similaridades entre si.

Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010, p. 585) apresentaram definições de fatores determinantes para o sucesso das *destination management organizations* (DMOs), estruturados em quatro grandes grupos (Relações entre os *stakeholders* internos, Atividades operacionais, Recursos e Mensuração da performance). Buhalis (2000), por sua vez, discute objetivos das ações de marketing e da gestão estratégica dos destinos, compondo, também, quatro grupos.

A essência da colaboração reside no desenvolvimento de novos produtos,

---

na troca de conhecimentos e na criação de estratégias de *marketing*. A maior proporção de agências de viagens internacionais permite inferir que a maioria das empresas de turismo procura internacionalizar seus negócios por meio da atração de demanda estrangeira – o que necessariamente acontece por meio de acordos de cooperação entre diferentes *stakeholders*, como meios de hospedagem e promotores de eventos (BRANDÃO; BREDÁ; COSTA, 2019).

Ainda conforme os mesmos autores, os resultados apontaram um padrão significativo de cooperação externa (no caso trata-se de um destino em desenvolvimento que precisa buscar novos conhecimentos externamente para promover inovação e competitividade), uma vez que o percentual de vínculos externos é alto, mas mantém níveis interessantes de relações internas. Os principais motivos para a cooperação estão relacionados à troca de conhecimentos (68,1%), à criação de novos produtos (co criação) (63,8%) e ao desenvolvimento de novas estratégias de marketing (53,2%) (BRANDÃO; BREDÁ; COSTA, 2019, p. 8).

A colaboração entre *stakeholders* é um aspecto notadamente relevante no processo de planejamento e gestão de destinos turísticos (SAITO; RUHANEN, 2017). Ocorre que, entre tais *stakeholders*, nem todos possuem o mesmo nível de poder e influência nas atividades colaborativas ou na tomada de decisão. Neste sentido, apontam os autores, determinados grupos exercem maior influência no processo com um todo. Os autores trataram de identificar e categorizar os diversos tipos de poderes que influenciam a colaboração dos *stakeholders* no processo de planejamento e gestão dos destinos turísticos e de determinar quais grupos de *stakeholders* possuem estes poderes.

Saito e Ruhanen (2017) identificaram quatro grandes grupos de “tipos de poderes”, a saber: coercitivo, legítimo, induzido e de competência (conhecimento de causa). O poder coercitivo, em geral, mostrou-se exercido pelos organismos governamentais e o poder público, enquanto a iniciativa privada exercia o poder legítimo (ou legitimado). O poder induzido foi exercido, em maioria, por governos locais e regionais, assim como instituições de ensino e prestadores de serviços de consultoria exerceram o poder de competência. A articulação bem-sucedida reside no gerenciamento destes tipos de poderes e na harmonização de interesses dos múltiplos *stakeholders*.

Usualmente, os “destinos turísticos” têm sido adotados como unidades básicas nos estudos sobre turismo. Diferentes abordagens foram estudadas por Zemla (2016), que se utilizou das perspectivas geográfica e econômica como bases para a discussão de abordagens mais contemporâneas: sistêmica e redes. A autora aponta que uma mera destinação pode consistir em diversos pequenos destinos turísticos e, como a pesquisa propõe, diferentes destinos demandam diferentes conceitos sobre si mesmos – tal como se propõe no presente projeto, ou seja, uma região litorânea contígua estudada a partir de suas unidades básicas (municípios).

---

Entre as conclusões apresentadas no estudo, entretanto, a autora aponta que há até então uma lacuna nas teorias e nos relatos empíricos que atestem a eficácia e os benefícios da implementação da abordagem de redes na gestão de destinos turísticos. Um dos objetivos deste estudo foi, justamente, “desenvolver um modelo de gestão de destinos orientado pelo gerenciamento das relações de hospitalidade e hostilidade dos *stakeholders* do setor de viagens e turismo” – o que poderá colaborar no sentido de se preencher o *gap* citado.

A desregulamentação dos mercados e o neoliberalismo contribuíram para o surgimento de uma verdade incontornável: DMOs com atuação regional estabeleceram uma nova lógica e exercem de modo bastante efetivo a liderança do empresariado regional (VALENTE; DREDGE; LOHMANN, 2015). Os autores adotaram a abordagem do estudo de caso para comparar a atuação destas organizações em uma mesma região geográfica, mas sob governanças diferentes.

Valente *et al.* (2015) coletaram dados por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a líderes empresariais e executivos destas duas entidades. Os resultados revelaram que aspectos inerentes à participação, eficiência, legitimidade, governança corporativa, efetividade e transparência administrativa influenciaram a capacidade de liderança destas organizações; assim como “boa governança” não se mostrou um sinônimo de “forte liderança” necessariamente.

Volgger e Pechlaner (2014) afirmam que as DMOs têm sido requisitadas para atuarem como mediadores, gerenciadores da rede de *stakeholders* dos destinos turísticos, atividade que parece assegurar a competitividade destas localidades. Os autores apontam, ainda assim, uma lacuna entre investigações que abordem as atividades inerentes às DMOs com este enfoque. Nesta pesquisa, então, os autores apresentaram um quadro teórico referencial relevante em torno das referidas estratégias de mediação, as quais, segundo os autores, têm sido objeto de pouca discussão.

Hatipoglu *et al.* (2014) identificaram potenciais barreiras para o engajamento dos *stakeholders* no processo de planejamento da atividade turística na região de Thrace, na Turquia. Neste estudo foram analisadas diferentes dimensões para se avaliar estas barreiras (determinadas *a priori*): sensibilização dos *stakeholders* quanto questões críticas e o estado atual do turismo; seus conhecimentos prévios dos princípios do turismo sustentável (abordagem determinada pelos autores); e sua visão sobre o processo de planejamento e modelos de governança efetiva para a região.

Trata-se de estudo de caso com abordagem mista (qualitativa e quantitativa), cujos dados foram obtidos durante *workshops* a partir da aplicação de entrevista (grupo focal) e questionários junto a *stakeholders* com atuação expressiva naquele mercado. Segundo os autores, a integração entre ambas as fontes de



---

dados indicou que há carência de estrutura organizacional e efetiva colaboração, além disso, revelou que em certos casos os líderes dificultam a participação dos demais *stakeholders* no processo de planejamento. Adicionalmente, os autores verificaram que falta de visão, carência de orientação estratégica e pouco foco sobre a rentabilidade dos negócios, além de demasiados interesses particulares sobrepondo interesses difusos, coletivos, o que tende a impactar negativamente o turismo sustentável em detrimento do engajamento da comunidade residente no processo de planejamento da atividade turística.

Adeyinka-Ojo *et al.* (2014) abordaram a questão das DMOs no contexto do Turismo Rural. Segundo os autores, nas localidades onde foram instalados escritórios dedicados à ligação em níveis regional ou estadual sua atuação mostrou-se limitada, já que estes adotaram papel de centro de informações turísticas. A proposta da pesquisa foi as atribuições mais relevantes destas organizações para formular um modelo gerencial.

Os resultados demonstraram que estas organizações têm atribuições relevantes tanto no gerenciamento quanto na promoção dos destinos turísticos e que estas tarefas deveriam ser executadas em parceria com os *stakeholders*, no caso, atuantes no segmento do Turismo Rural, o que proporcionaria benefícios mútuos. Entre estes benefícios os autores destacam: recursos financeiros, promoção de produtos, posicionamento de mercado, bem-estar para a comunidade local, construção da marca do destino e fidelidade dos turistas às destinações rurais.

Longjit e Pearce (2013) desenvolveram análise sobre destinos turísticos costeiros já maduros no mercado turístico e apresentaram estudo de caso sobre o Pattaya resort, na região Sul da costa tailandesa. O estudo buscou responder a duas questões: O que é gestão de destinos turísticos? Estaria a gestão de destinos sendo aplicada em Pattaya?

A pesquisa foi executada a partir de um quadro conceitual composto por três eixos: metas, atividades e estrutura gerencial. Foram entrevistados *stakeholders* atuantes tanto no poder público quanto na iniciativa privada, que responderam questões sobre a gestão de três grandes tópicos: gerenciamento da faixa de orla, vida noturna e acerca do *Pattaya Music Festival*.

Os resultados apontaram que muitas atividades características da gestão de destinos turísticos, de acordo com a literatura de referência, estavam sendo aplicadas. Ocorre que o trabalho vinha sendo desenvolvido de modo autônomo, sem coordenação, integração ou colaboração dos *stakeholders* atuantes no destino turístico.

Czernek (2013) buscou identificar fatores determinantes da cooperação no mercado turístico polonês e apresentar quais seriam os efeitos – positivos ou negativos – desta cooperação. A autora elaborou um modelo conceitual para classificação destes fatores determinantes com foco em regiões turísticas, de modo que aplicou a teoria formulada em um estudo de caso (região sul da Polônia).

---

A pesquisa resultou em dois grandes grupos de fatores, sendo o primeiro composto por fatores endógenos ou internos e o segundo, naturalmente, por fatores exógenos ou externos. Estes grupos foram categorizados entre fatores econômicos, socioculturais, demográficos, legais, políticos e espaciais. Verificou-se que, naquele contexto, certos determinantes dificultam ao invés de promoverem a cooperação dos *stakeholders* na região turística.

Fyall *et al.* (2012) elaboraram amplo estudo sobre o estado da arte das produções acadêmicas sobre as diferentes abordagens entorno da colaboração no contexto dos destinos turísticos. Os autores afirmam que, em geral, grande volume de estudos sobre esta temática concentra-se na tentativa de gerar compreensão sobre a crescente competitividade mercadológica. Ao contrário, menos estudos têm tratado da questão da colaboração para fortalecer a competitividade dos destinos turísticos, contribuindo para um desenvolvimento holístico das destinações.

A partir da coleta foram identificados estudos sobre as DMOs, mas que ignoraram a discussão sobre os meios pelos quais há colaboração dentro ou entre destinos turísticos. Estas dimensões, então, foram delineadas pelos autores e categorizadas em três blocos: colaborações “orgânicas”; “intra”; e “inter” e “intra” destinos turísticos. Neste sentido, o estudo buscou analisar diferentes abordagens que já haviam avançado na análise da colaboração entre (inter) diferentes destinações.

Os autores apresentaram discussão sobre estas diferentes abordagens e propuseram articulação entre estas, de modo que puderam concluir que se faz necessária ao mercado a aplicação de abordagens ainda mais sofisticadas e multidimensionais.

García *et al.* (2012) buscaram desenvolver um modelo de posicionamento de marca para destinos turísticos baseado no interesse dos *stakeholders*. Os autores realizaram estudo de caso sobre a região de Castilla-La Mancha (CML) e, ao final, elaboraram uma escala para mensuração denominada “*Success Index of Triple-Diamonds*” (SITD) (Índice de Sucesso dos Três Diamantes, tradução do autor), o qual oferece uma avaliação empírica do grau de sucesso da marca do destino turístico em questão e atesta a existência de diferenças dos *stakeholders*.

Conforme os autores, o conhecimento gerado a partir desta escala poderá subsidiar o trabalho dos executivos das DMOs na formulação de estratégias organizacionais. Além disso, os autores apontam no estudo os riscos inerentes ao modelo de gestão tradicional, que concentra foco nos visitantes, ignorando os interesses da comunidade e do empresariado local.

A partir de levantamento feito por Bregolin (2018), foram selecionados sete dos autores/obras a serem comentados no sentido de se estabelecer um paralelo com o modelo de gestão de destinos proposto a partir da execução da presente pesquisa (DE SÉDE-MARCEAU; MOINE, 2009; BEUTTENMULLER, 2007;

---

SOUZA; MOLLO, 2009; BEUTTENMULLER, 2007; SOUZA; TOMAZZONI; DORION, 2009; TOMAZZONI; MENEGHEL, 2012; FIDEGOC; OLACT, 2013).

Para Souza e Mollo (2009) aspectos como um melhor aproveitamento das TICs, o alcance de efetividade nas estratégias de segmentação e posicionamento do destino nos principais mercados emissivos, a atratividade dos recursos turísticos, a qualidade dos serviços prestados e a pronta atenção às necessidades e desejos da demanda turística se constituem desafios para as organizações gestoras de destinos. Acrescente-se o gerenciamento das demandas dos múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo, como discutido anteriormente.

Em pesquisa sobre os observatórios locais de políticas públicas e sua contribuição à democracia quanto à transparência e à produção das informações, Beuttenmuller (2007) desenvolveu estudo de casos múltiplos sobre o Observatório dos Direitos do Cidadão, em São Paulo, e o Observatório das Metrôpoles, no Rio de Janeiro.

Verificou-se que a origem destas organizações no Brasil está relacionada ao processo [ainda em curso?] de redemocratização e aos atores sociais e temáticas que emergem em tal contexto histórico e social. Na pesquisa é discutida a complexidade da produção de informação de boa qualidade, ao fazer uso de TICs, tornou-se um espaço de relações intersociais (BEUTTENMULLER, 2007).

De acordo com De Sède-Marceau e Moine (2009, p. 6, tradução do autor) o processo de trabalho preconizado pelos autores pode ser estruturado em quatro fases diferentes, que não resultam da mesma lógica: coleta de dados; armazenamento e organização de dados; processamento de dados para produção de informação sintética; e disseminação de informação sintética para diferentes *stakeholders*.

O “Sistema de Informação Territorial” proposto pelos autores, no contexto empresarial contemporâneo, pode ser identificado como uma interface entre o painel de controle e o sistema operacional que pode ser manejado por gestores e outros *stakeholders* com ação direta em tal sistema – seja importando ou exportando dados, por exemplo (DE SÉDE-MARCEAU; MOINE, 2009).

Para “integrar” os múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo – no caso da presente investigação –, é esperado consentimento e engajamento dos participantes do processo de comunicação. Estes, por sua vez, devem ter (ou buscar) objetivos convergentes no sentido de minimizar ruídos de quaisquer naturezas (TOMAZZONI; MENEGHEL (2012). Entende-se que os gestores podem atuar nesta mediação, assim como há TICs disponíveis para ajudá-los na execução desta tarefa.

Tomazzoni e Meneghel (2012, p. 250) entendem que a comunicação é uma importante “estratégia de produção de conhecimento (...) [e o] intercâmbio entre as organizações de ensino e pesquisa e os atores sociais e comunitários (...) enriquece o conhecimento para a competitividade no cenário da globaliza-

---

ção”. Fica patente, mais uma vez, que no contexto das destinações turísticas, nacionais ou internacionais, independente dos ambientes legal ou cultural, as relações de hospitalidade e hostilidade sempre se farão presentes quanto a comunicação entre os *stakeholders* for observada.

Diante da importância de se identificar, mapear e categorizar os *stakeholders* de uma organização torna-se possível compreender que as pessoas, empresas e governos têm de gerenciar seus relacionamentos de modo racional e sistemático no sentido de gerir as demandas de seus diversos públicos de interesse. Isso tende a influenciar a competitividade das empresas e dos mercados como um todo.

Foram apresentadas possíveis abordagens para a aplicação prática do gerenciamento de *stakeholders*. É esperado que os grupos de trabalho possam implementar estes ou outros modelos desde a elaboração dos respectivos projetos de pesquisa à fase de análise e discussão dos resultados, passando pela pesquisa de campo.

A partir do referencial apresentado e em consonância com os objetivos e procedimentos metodológicos propostos foi elaborada uma hipótese a ser testada:

P3 As relações de hospitalidade e hostilidade inerentes ao ambiente de negócios do turismo nos municípios estudados são influenciadas positiva e negativamente pela ação ou inatividade governamental.

## **3 Competitividade no setor de viagens e turismo**

Neste capítulo da discussão teórica é apresentado levantamento sobre a conceituação e aplicabilidade da competitividade no setor de viagens e turismo. No capítulo seguinte, entretanto, é feita ampla caracterização deste mercado em âmbito internacional, nacional e é apresentada interface com a área de abrangência adotada por esta pesquisa.

### **3.1 Competitividade no setor de viagens e turismo**

Geoffrey, Crouch e Ritchie (1999) sugerem que os negócios do turismo exigem cooperação e colaboração, tanto em nível local quanto regional para assegurar produtos turísticos de boa qualidade, o que os autores chamam de coopeção.

Do mesmo modo que a construção de um ambiente de negócios não é linear no tempo ou mesmo no espaço físico, a manutenção da competitividade de um dado território, que pode ou não abrigar um ou mais *clusters*, dependerá da adequada gestão dos recursos e sua capacidade interna, enquanto um sistema, de gerar e aprimorar vantagens competitivas ao longo do tempo.

Mota, Vianna e Anjos (2013, p. 40), reforçam que o papel do governo não é “assumir para si o papel de principal fomentador da competitividade de uma

---

nação, pois suas ações não têm reflexos diretos”. No entendimento dos autores, o poder público tem de criar condições necessárias para que mercados possam, estes sim, “assumirem um papel mais amplo, que vá além de seus próprios objetivos, contribuindo com a geração de desenvolvimento, de maneira a tornar sua nação mais competitiva”.

De acordo com os autores, e conforme será visto na seção seguinte, a articulação eficiente entre os *stakeholders* atuantes em um mesmo ambiente de negócios resulta em prosperidade para o todo, ou seja, um impacto positivo difuso, tanto social quanto econômico.

A carência de uma compreensão holística em torno da competitividade dos *clusters* é citada por Carmona, Costa e Ribeiro (2014, p. 203), que afirmam que “em maior ou menor grau, no contexto dos estudos ligados às ciências econômicas, o termo competitividade tem sido tratado em relação a fatores como inflação relativa, taxa de câmbio, produtividade, carga tributária, custos para realização de negócios e infraestrutura, entre outros”. Assim, esta pesquisa concentra-se em analisar a competitividade de uma região brasileira a partir da análise das relações de hospitalidade existentes – ou não – entre os *stakeholders* desse ambiente de negócios.

Os fornecedores de produtos (bens e serviços) turísticos, enquanto parte de uma complexa atividade econômica e social, convivem com fatores macro ambientais diversos como, por exemplo, permanentes inovações no campo das comunicações e dos transportes e com ações governamentais no sentido de divulgar a atividade de diversas formas. Outros fatores contribuem para o desenvolvimento do setor em nível global.

Esses aspectos somados a regiões, cidades e localidades integradas entre si, tendem a impactar sobre a competitividade de destinos que objetivam aumentar e desenvolver sua participação no mercado, seja doméstico ou internacional (CARMONA; COSTA; RIBEIRO, 2014).

No Brasil, a criação do Programa Nacional da Municipalização do Turismo (PNMT) em 1994 marcou, conforme Araújo e Taschner (2012, p. 81) um “movimento de descentralização das ações estatais e tinha o propósito de incentivar a participação dos municípios na cogestão das políticas públicas do turismo, visando à democratização do acesso ao turismo”.

A gestão participativa apresenta-se como mandatária nos processos gerenciais tanto das DMOs enquanto organizações compostas/dirigidas por múltiplos *stakeholders* quanto propriamente dos destinos turísticos. Um dos fatores que ganha relevância, neste sentido, são as relações entre estes múltiplos *stakeholders* e a comunidade anfitriã, aquela residente nos destinos turísticos.

Estudo de caso realizado no estado brasileiro do Ceará, mais especificamente, na comunidade da, a fim de se avaliar como os processos de colaboração entre

---

diferentes grupos sociais influenciavam sobre a consolidação de um modelo de gestão participativa da atividade turística. A partir do estudo, entre outros resultados relevantes, torna-se possível destacar a importância do exercício da liderança “inter” e “intra” grupos e do equilíbrio na descentralização na rede de múltiplos *stakeholders* (BURGOS; MERTENS, 2017).

Parece relevante analisar os fatores que influenciam comportamentos de Competição/Cooperação (Coopetição) entre *stakeholders* atuantes em destinos turísticos, conforme proposto por Chim-Mikia e Batista-Canino (2017). São apontados fatores externos (distanciamento ou isolamento da área; tamanho ou dimensões do destino ou *cluster*; maturidade das ações mercadológicas; compartilhamento de fronteiras, limites; barreiras de entradas a novos negócios; presença de concorrência externa) e fatores internos (motivação e valores natos dos empreendedores locais; sentido de pertença à comunidade; relações sociais; características do mercado interno; características do empresariado; liderança da DMO local; arranjo institucional; vetores de desenvolvimento do setor turístico local), que guardam ampla similaridade com as variáveis independentes e dependentes a serem testadas estatisticamente na pesquisa proposta.

Os eventos têm o poder de estimular o mercado e de incrementar a capacidade colaborativa das organizações (WERNER; DICKSON; HYDE, 2016). Estes autores apontam para condições necessárias para tal incremento no contexto do turismo: objetivos claros e comuns (e visão compartilhada), uma abordagem gerencial colaborativa já estabelecida, comunicação clara e regular, honestidade e abertura, confiança, integração entre todos os *stakeholders*, empatia e liderança. Destaque-se que são fatores que denotam uma relação de hospitalidade.

Usualmente, os “destinos turísticos” têm sido adotados como unidades básicas nos estudos sobre turismo. Diferentes abordagens foram estudadas por Zemla (2016), que se utilizou das perspectivas geográfica e econômica como bases para a discussão de abordagens mais contemporâneas: sistêmica e redes. A autora aponta que uma mera destinação pode consistir em diversos pequenos destinos turísticos e, como a pesquisa propõe, diferentes destinos demandam diferentes conceitos sobre si mesmos – tal como se propõe no presente projeto, ou seja, uma região litorânea contígua estudada a partir de suas unidades básicas (municípios).

Entre as conclusões apresentadas no estudo, entretanto, a autora aponta que há até então uma lacuna nas teorias e nos relatos empíricos que atestem a eficácia e os benefícios da implementação da abordagem de redes na gestão de destinos turísticos. Um dos objetivos deste estudo é, justamente, “desenvolver um modelo de gestão de destinos orientado pelo gerenciamento das relações de hospitalidade e hostilidade dos *stakeholders* do setor de viagens e turismo” – o que poderá colaborar no sentido de se preencher o *gap* citado.

---

A presente pesquisa tem origem no bojo dos estudos brasileiros sobre hospitalidade no contexto das organizações, ou seja, como um fator que pode influenciar a competitividade, sobretudo, no setor de serviços. Em contraponto, torna-se relevante perceber a hostilidade como comportamento igualmente importante, ou seja, revezes nos relacionamentos entre tomadores de decisões de organizações diferentes ou mesmo entre fornecedor e cliente tendem a afetar negativamente os negócios. Assim, é natural que este estudo tenha fundamento em textos que tratam da cooperação e bom relacionamento dos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo em um dado destino turístico. Ocorre que, na prática, pode haver distanciamento ou mesmo hostilidade entre os múltiplos *stakeholders* em questão.

A questão da coordenação no âmbito das DMOs toma em conta, também, a liderança, o protagonismo e a capacidade de execução de seus representantes. Estudo desenvolvido por Beritelli, Buffa e Martini (2015) propõe o estudo desta atribuição por meio de pesquisa junto a dirigentes destas entidades paraestatais e dos membros de seus conselhos diretivos. O estudo parte da premissa de que estas organizações não são entes estáticos, ou seja, suas atividades dependem das ações individuais de cada um de seus membros atuantes em um dado destino turístico.

Tal como proposto nesta pesquisa, os autores realizaram estudo de casos múltiplos em seis destinos turísticos localizados na Suíça (Saas-Fee, Lenzerheide, Toggenburg, Appenzell), na Itália (Valle di Fassa, Valle di Sole) e na Áustria (Montafon). A partir de pesquisa quantitativa (análise de redes sociais) e informações qualitativas (revisão bibliográfica e 174 entrevistas), verificou-se que é necessária a análise e compreensão das DMOs como meios para implementação de mudanças pretendidas em suas destinações, não, entretanto, como fim em si mesmas, mas como uma plataforma na qual cada membro seja responsável por uma tarefa, em vista da colaboração e da consecução de objetivos em comum.

Uma das variáveis dependentes a serem analisadas pela pesquisa proposta é “Base de dados, informações e conhecimentos”, que, conforme o modelo conceitual adotado, encontra-se no grupo das “Motivações” para a formação de alianças estratégicas. A geração e difusão de conhecimento foi abordada em estudo que tratou da cooperação “inter” destinos e, sobretudo, da troca de dados e informações mercadológicas e sua relação com o desenvolvimento de destinos turísticos (NESS *et al.*, 2014). A pesquisa teve cunho qualitativo e foi aplicada em sete casos noruegueses, assim, ressaltam os autores que a generalização deve ser cautelosa. De qualquer modo, esta referência mostra-se relevante para esta pesquisa já que sublinha a importância dos “laços de ponte” (*bridge ties*) para o amadurecimento dos destinos turísticos, enquanto

---

colaboradores em potencial uns dos outros.

A dependência de múltiplos *stakeholders* faz com que as DMOs busquem meios, muitas vezes artificiais, para captar recursos e entusiastas de seus planos de ações. Há, muitas vezes, o emprego da retórica em busca da legitimação de suas atividades, que, pretensamente, buscam alcançar objetivos compartilhados entre o poder público, a iniciativa privada e a própria entidade proponente. Elbe e Emmoth (2014) desenvolveram, por meio de estudo de caso realizado em Dalarna, na região central da Suécia, um modelo analítico sobre estratégias de legitimação por meio do uso da retórica (capacidade de encontrar conformidade, adaptação, convencimento e mesmo manipulação). É projetado o teste estatístico das variáveis “Identificação de problemas”, “Seleção de parcerias”, “Estabelecer metas”, “Formar redes estratégicas”, “Hierarquia (arranjo institucional)”, “Redes” e “Benefícios individuais e coletivos”, que compartilham bases conceituais com o modelo apresentado pelas autoras.

A região tomada como área de abrangência nesta pesquisa é composta por dezesseis municípios, sendo quinze destes classificados como Estâncias Balneárias, conforme detalhado em seção específica. Conforme discutido, é possível – e mesmo desejável – proceder à análise de cada uma das cidades separadamente antes de se traçar qualquer ou elaborar um plano de ação para a região como um todo, que, em verdade, é composta por micro regiões dentro desta. Em vista de contextos complexos como este, Zemla (2014) apresenta estudo de casos múltiplos sobre quatro localidades turísticas da Polônia, país localizado na região central do continente europeu e que possui fronteiras com Alemanha (Oeste), República Checa e Eslováquia (Sul), Ucrânia e Bielorrússia (Leste) e Lituânia, além do Mar Báltico (Norte).

A partir do estudo, relevante para o presente projeto também em vista do objeto investigado, foi possível identificar influências dos seguintes fatores: características do produto turístico, o caráter internacional das ações de cooperação (no caso em questão), a percepção dos consumidores sobre a região como um todo, dimensões e nível de cooperação entre os destinos turísticos, quantidade ou proporção de destinos que cooperam entre si e o nível de formalismo nos processos de cooperação. Este último é importante e se aproxima de um assunto-chave para esta pesquisa: as relações de hospitalidade e hostilidade dos *stakeholders* do destino turístico.

No grupo de variáveis Precondições, destaca-se a “Crise”, que se refere, em verdade, ao cenário econômico vigente em um dado período analisado. Estudo realizado na Dinamarca, por exemplo, aponta que o cenário econômico no início dos anos 2000 era de declínio nos fluxos turísticos internacionais com destino àquele país (HALKIER, 2013). Ocorre que, ao contrário do esperado, as iniciativas de desenvolvimento do país e as políticas públicas nacionais permaneceram inalteradas. Ainda que o autor trate de um estudo de caso específico,



---

os resultados do estudo alertam para os seguintes riscos: ações estritamente locais e continuamente orientadas por objetivos de curto prazo, o que torna menos provável a implementação de mudanças estruturais por meio da inovação em serviços e no provimento de experiências memoráveis aos visitantes, uma vez que suas demandas se renovam permanentemente.

O tema central da presente pesquisa são as relações de hospitalidade e hostilidade dos *stakeholders* do setor de viagens e turismo. Neste sentido, uma das variáveis a serem testadas pela pesquisa proposta é a “Afiliação” (adesão ou aderência) às ações consorciadas entre os demais *stakeholders* do destino turístico. Trata-se, pois, da livre iniciativa de cada um dos membros da DMO – considerando a formação de associações empresariais com ligações estratégicas com o poder público local/regional. Bregoli (2013) realizou estudo de caso na cidade de Edimburgo, na Escócia, que demonstrou que os processos de comunicação interna e a socialização – Competição e Cooperação são variáveis a serem testadas – no âmbito das DMOs são atividades fundamentais às quais gestores têm de prestar atenção se pretendem que seus *stakeholders* mostraram-se engajados com seus trabalhos, o que impactará sobre sucesso da organização e do destino turístico.

A partir da aplicação de questionários junto aos dirigentes de DMOs estado-unidenses (amostragem de 247 organizações, de uma população total de 600), verificou-se que o estabelecimento da visão compartilhada “inter” e “intra” organizações passa necessariamente pelas parcerias de colaboração em diversos aspectos e, em especial, na implementação de inovações bem-sucedidas (ZACH, 2012). Entre os resultados, destaca-se a incidência da premência de liderança para a consolidação do processo de mudança organizacional em vista da melhoria do destino como um todo.

Parece ser consenso que a colaboração dos *stakeholders* atuantes em um dado destino turístico é benéfica à competitividade desta, ainda que isto não tenha sido consistentemente provado teórica ou empiricamente. Neste sentido, estudo desenvolvido por Atorough e Martin (2012) buscou explorar as atitudes dos gestores de destinos turísticos à frente de DMOs por meio do modelo “Thomas-Kilmann Conflict Mode” (TKCM), modelo conceitual utilizado para se compreender a tomada de decisões frente a conflitos em potencial, e os respectivos impactos sobre o sucesso dos propósitos coletivos – que são uma das variáveis a serem testadas estatisticamente na pesquisa proposta.

A referida pesquisa foi aplicada na região Nordeste da Escócia, que concentra negócios da cadeia produtiva do petróleo, o que faz da região polo de Turismo de Negócios e Eventos<sup>5</sup>, dispondo de serviços para atender às demandas de

<sup>5</sup> Turismo de Negócios e Eventos compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter

---

pessoas que viajam a trabalho. A baixa diversificação mercadológica implica, entretanto, em vulnerabilidade, além disso, a região passou a ser mais conhecida pela exploração de “óleo e gás” que propriamente pelo turismo de lazer, que é uma possibilidade real, mas pouco promovida pela coletividade dos empresários do setor turístico na região.

A pesquisa aplicou o questionário elaborado a partir do método TKCM junto a oitenta e quatro executivos com poder de tomada de decisão atuantes na referida região durante cinco sessões compostas por dezessete respondentes cada uma. Estas reuniões foram organizadas pela câmara de comércio local e a entidade de turismo do país (VisitScotland), o que conferiu caráter institucional à pesquisa, conforme os autores. A amostra foi composta por hoteleiros (39%), comerciantes e varejistas (21%), empresários do setor de alimentos e bebidas (9%) e organizadores de eventos (7%), que em maioria (52%) estão à frente de negócios de pequeno porte com até cinquenta empregados. Negócios com entre 50 e 250 empregados foram compostos por 37% da amostra, enquanto negócios com mais de 250 empregados totalizaram 11%.

Os resultados mostraram, entre outras questões, que o cenário econômico é variável determinante, já que o trabalho liderado por uma DMO demanda recursos vultuosos e vinculados a planos coletivos, que têm de atender a demandas variadas. Esta pesquisa, justamente, adotou “Crise” (cenário econômico adverso), “Concorrência” (interna e externa), “Apoio organizacional” (soma de esforços) e “Tecnologia” (acesso e compartilhamento) como variáveis dependentes a serem testadas estatisticamente. O caso citado é relevante pois a região-objeto é polo portuário, industrial e petroquímico, com destaque para os municípios de Cubatão, Santos e São Sebastião.

Percebe-se que um dos desafios do gerenciamento dos *stakeholders* do setor de viagens e turismo, a partir da perspectiva das DMOs, constitui-se na ênfase ou orientação que podem ser dadas, seja no sentido dos fornecedores de produtos, serviços e atrativos turísticos ou no dos turistas. Tkaczynski e Rundle-Thiele (2011) desenvolveram estudo de caso a partir de treze entrevistas com *stakeholders* atuantes em destinos turísticos australianos (primeira etapa) e da aplicação de questionários junto a turistas durante suas visitas (segunda etapa). Verificou-se a discrepância entre as visões e demandas de ambas as partes, isto é, por exemplo, as estratégias de marketing não são suficientes para captar o público desejado (no que tange ao perfil), mesmo que a região receba milhares de visitantes regularmente. O estudo aponta para a necessidade de mais diálogo dos *stakeholders* e na permanente reavaliação dos planos de ação propostos, o que está relacionado com o teste das variáveis dependentes “Avaliar metas predefinidas” e “Reavaliar resultados esperados”.

---

comercial, promocional, técnico científico e social” (MTUR, 2006);

---

### 3.1.1 Referências mercadológicas

Os resultados da presente pesquisa, bem como estudos futuros, poderão se desdobrar na proposição de soluções de base tecnológica para a gestão de destinos (e serviços) turísticos. Assim, julga-se pertinente, ainda que a generalização não seja possível, a busca por referências e a orientação a partir de boas práticas mercadológicas reconhecidas em âmbito nacional e internacional.

A partir da consulta realizada ao *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI) (2019), verificou-se que a Espanha ocupa a primeira posição no *ranking* de competitividade no setor de viagens e turismo em nível global. Além disso, em seguida, é apresentada síntese da atuação de observatórios de turismo em atividade na atualidade no Brasil.

Conforme o *World Economic Forum* (WEF) (2019, p. 40), a Espanha se manteve desde o último relatório bienal como a economia mais competitiva do mundo no setor de viagens e turismo. Trata-se do segundo país mais visitado do mundo, de modo que veio a desenvolver toda sua economia baseada neste mercado – mais da metade das receitas do setor vêm de turistas domésticos.

Julga-se pertinente mencionar o desempenho espanhol em cada um dos pilares do TTCI (2019): “ambiente de negócios” (64°); “proteção e segurança” (16°); “saúde e higiene” (sistema de saúde) (32°); “recursos humanos e força de trabalho” (41°); “tecnologias da informação e comunicação” (27°); “priorização do setor de viagens e turismo” (8°); “abertura internacional” (43°); “competitividade de preços” (101°); “sustentabilidade ambiental” (25°); “infraestrutura de transporte aéreo” (10°); “infraestrutura de transporte aéreo” (12°); “infraestrutura de serviços turísticos” (3°); “recursos naturais” (9°); “recursos culturais” e “turismo de negócios” (corporativo), em ambos indicadores, na 3° colocação.

Neste sentido, adotou-se como referência de boas práticas mercadológicas da versão mais recente do “Guía de Apps 2018”, criado em 2013 quando a “Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas” (SEGITTUR) e a Câmara de Comércio Espanhola decidiram desenvolver o primeiro guia de aplicativos turísticos para dispositivos móveis.

O objetivo deste guia “era e continua sendo fornecer informações sobre as principais aplicações para a organização da viagem turística nas diferentes etapas da viagem (antes, durante e depois)” (SEGITTUR). Conforme o quadro a seguir é possível notar diferentes finalidades dos diferentes aplicativos relacionados: produtos, serviços ou serviços e experiências turísticas.

Há funcionalidades para se pesquisar e reservar transporte, acomodação ou alimentação, assim como para se elaborar roteiros, localizar atrativos, saber das condições do clima ou adquirir ingressos com descontos (cupons).

---

O quadro apresenta uma compilação das funcionalidades mais recorrentes entre as aplicações nacionais e internacionais descritas no “Guía de Apps 2018”, entre estas mapas, eventos, GPS (sistema de posicionamento global), roteiros, filtros temáticos, buscador, serviços de reservas, resenha (comentários, dicas, conselhos), descrição de atrativos e conexão com redes sociais.

Há outras funcionalidades disponíveis nas aplicações mencionadas, mas que são pouco frequentes entre as demais. Assim, recomenda-se consulta ao guia para análise detalhada caso a caso e, sobretudo, acesso a cada um dos aplicativos para que possa experimentar sua navegabilidade, o que não são aspectos discutidos nesta investigação.

**Quadro 1: Aplicativos de destinos turísticos e suas funcionalidades mais recorrentes.**

FUNCIÓN LIDADES DESTINOS	MAPAS	EVENTOS	GPS	ROTEIRO	FILTROS	BUSCADOR	RESERVAS	RESEÑA	ATRAATIVOS	SOCIAL
ARAGÓN GUÍA DE VIAJES	X		X		X			X		
AYUNTA MIENTO DE HUESCA		X								
BARCELONA GUÍA OFICIAL	X		X	X	X		X			
CAMINANDO EN GRAN CANARIA	X		X						X	
CACT LANZAROTE								X		
EL HIERRO	X						X			
EUSKADI BASQUE COUNTRY	X		X	X	X	X				X
GUÍA MADRID 5D			X						X	X
GUÍA BIENVENIDO A MADRID	X	X	X	X	X					
GUÍA TURÍSTICA DE ASTURIAS		X	X			X			X	
IBIZA FORMENTERA APP	X		X		X		X			
ICOMU NITAT		X	X	X	X	X		X		X
LOGROÑO. ES	X	X	X							
MAPAS DE CANTABRIA	X		X						X	X
NORTE DE EXTREMA DURA	X			X						X
SENDEGAL	X		X						X	X
SEVILLA	X	X					X			X
TENERIFE!	X		X				X			

FUNCIÓN LIDADES DESTINOS	MA PAS	EVEN TOS	GPS	ROTEI RO	FIL TROS	BUSCA DOR	RESER VAS	RESE NHA	ATRA TIVOS	SO CIAL
TENERIFE ACCESIBLE	X		X							X
TURISMO DE GALICIA	X					X				
TURISMO DE MURCIA		X	X			X				X
TURISMO NAVARRA: APP OFICIAL	X	X	X		X		X			
TUTTO CORDOBA			X	X		X		X	X	
VALÈNCIA TURISME		X	X			X				X
VISIT CATALUNYA	X		X					X		
BERLIN	X							X	X	
DUBLIN TRAVEL GUIDE	X	X			X		X			
COOL PARIS	X	X	X		X					
GUÍA DE LONDRES	X	X			X					X
INSIDE ITALY	X		X		X				X	X
CHILE TRAVEL GUIDE	X	X	X	X	X					
COLOMBIA TRAVEL	X	X		X	X			X		
ECUADOR TRAVEL						X			X	
GEOVISITGU ATEMALA	X					X			X	X
GO REPÚBLICA DOMINI CANA			X			X		X		X
GUÍA DE NUEVA YORK	X			X				X		X

FUNCIÓN LIDADES DESTINOS	MA PAS	EVEN TOS	GPS	ROTEI RO	FIL TROS	BUSCA DOR	RESER VAS	RESE NHA	ATRA TIVOS	SO CIAL
GUIAMAIS	X					X			X	X
MEXICO TRAVEL GUIDE	X	X								X
LATINOAME RICA SALVAJE	X								X	X
VIVE SAN JUAN	X	X	X	X	X	X			X	
JORDAN TRAVEL GUIDE BY TRIPOSO	X	X	X	X						
THAILAND TRAVEL GUIDE	X	X			X	X				
TIME OUT DUBAI	X	X	X	X	X	X			X	
CAMINO ASSIST			X	X					X	X
INVENTRIP						X	X	X		X
MINUBE: MIS VIAJES				X	X		X	X		
PAT CITY GUIDES	X		X						X	
TRIP BY SKY SCANNER						X	X	X		
TRIPWOLF: GUÍA Y MAPA	X			X	X	X		X		X

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do guia de aplicativos da SEGITTUR (2018).

---

Como visto, os observatórios de turismo podem ser constituídos de diversas maneiras, tanto no aspecto de motivação e demanda da sociedade quanto formal, legal e regimental. Além disso, tanto a literatura quanto as experiências mercadológicas apresentadas mostraram que os objetivos, as métricas de mensuração e os meios para custeio destas organizações podem ser bastante diferentes entre si.

Importa para esta pesquisa que a “colaboração entre *stakeholders*” se mostrou recorrente, o que confirma a premissa de que tais organizações podem se constituir em vetores e mobilizadores do *trade* turístico local e regional.

Esta investigação partiu da premissa, baseada no ambiente legal vigente na área de abrangência em questão, de que o poder público municipal – na figura do Secretário de Turismo – é gestor do destino turístico. Com isso, considerou-se *a priori* os membros dos conselhos municipais de turismo como seus *stakeholders* formais (ou primários). Deste modo, procedeu-se à análise de conteúdo qualitativa dos planos diretores de turismo dos municípios estudados à luz das variáveis de pesquisa propostas a partir do modelo conceitual de Wang e Xiang (2007).

O cenário econômico, como observado, tende a influenciar tanto positiva quanto negativamente os relacionamentos dos *stakeholders* do setor de viagens e turismo. Além disso, tanto fatores internos quanto externos podem fazê-lo também. Na região em análise há atuação dos *Convention & Visitors Bureaux*, que são entidades do terceiro setor dedicadas, prioritariamente, à captação e ao apoio à realização de eventos de diversas naturezas nas regiões onde atuam.

A partir do referencial apresentado e em consonância com os objetivos e procedimentos metodológicos propostos foi elaborada uma hipótese a ser testada:

**P.4** Os dirigentes municipais de turismo reconhecem seus *stakeholders* e mantêm diálogo sistemático com eles, no sentido de influenciar positivamente a competitividade do destino turístico.



---

# **ESTUDO DE CASO**

---

## 4 Execução do estudo de casos múltiplos

### 4.1 Caracterização da área de abrangência da pesquisa

Há cinco regiões metropolitanas no estado de São Paulo, sendo uma delas a Região Metropolitana de São Paulo<sup>6</sup>, onde se localiza a capital paulista. As demais são: Região Metropolitana de Campinas<sup>7</sup>, Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte<sup>8</sup>, Região Metropolitana de Sorocaba<sup>9</sup>, Região Metropolitana de Ribeirão Preto<sup>10</sup> e RMBS, localizada no litoral do estado.

Buhalis (2000) aponta que destinações costeiras e *resorts* tradicionalmente atendem turistas em férias. Balneários localizados relativamente próximos a centros emissores foram adotados como destinações de férias para fluxos massivos desde os anos 1970. O autor toma como exemplo os destinos de Blackpool, Scarborough, Bournemouth e Brighton, todos no Reino Unido, além de mencionar casos na Oceania e América do Norte.

Importa, sobretudo, a caracterização que o autor faz sobre os destinos costeiros sobre o principal tipo de turista, que é aquele motivado por negócios e eventos ou lazer e as principais atividades praticadas: eventos corporativos (MICE: *meetings, incentives, conference, exhibitions*) e Turismo de Sol e Praia (*sea, sun, sand, sex, sports*) (BUHALIS, 2000). O litoral paulista não foge à regra e segue majoritariamente a caracterização proposta pelo autor.

Como mencionado anteriormente, os critérios adotados para seleção dos municípios-objeto de estudo foram os seguintes:

- Os municípios compartilham do mesmo território (mesma região administrativa);
- As características mercadológicas são semelhantes (destinações costeiras, marcadas pela proximidade da capital estadual);
- As cidades são reguladas pela mesma legislação estadual no que tange ao turismo (Lei Complementar nº 1.261, de 29 de abril de 2015);
- Todos os municípios possuem organizações gestoras de destinos (Secretarias Municipais de Turismo ou congêneres);
- Todas as cidades possuem COMTUR formalmente constituído;
- Os municípios têm planos diretores de turismo instituído por meio de lei municipal;
- Todas as cidades têm atividade portuária relacionada diretamente com o

---

<sup>6</sup>Instituída pela Lei Complementar Federal n. 14, de 8 de junho de 1973;

<sup>7</sup>Instituída pela Lei Complementar Estadual nº 870 de 19 de junho de 2000;

<sup>8</sup>Instituída pela Lei Complementar Estadual nº 1.166 de 9 de janeiro de 2012;

<sup>9</sup>Instituída pela Lei Complementar Estadual nº 1.241 de 8 de maio de 2014;

<sup>10</sup>Instituída pela Lei Complementar Estadual nº 1.290, de 06 de julho de 2016;

Diante do último tópico da relação apresentada, julga-se pertinente caracterizar a atividade portuária existente na RMBS e, em especial, nos municípios de Cubatão, Guarujá e Santos, que são descritos em seguida.

#### **4.1.1 Porto de Santos: expansão histórica e desafios contemporâneos**

Em 2 de fevereiro de 1892 foi inaugurado o primeiro trecho de cais no Porto de Santos, que desde o século XVI operava de modo bastante rudimentar. A data registra, então, a fundação do primeiro Porto Organizado do Brasil. Se de um lado o Porto de Santos colaborou no sentido de fomentar as exportações – sobretudo – de café, por outro a cidade prosperou a reboque deste produto (Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP), 2019).

A CODESP aponta aumento da ordem de 4,1% em embarques de cargas sobre o estimado é de 2,7% em descargas para 2019 em relação ao ano anterior. Já para o fluxo de embarcações, a companhia projeta um total de 4,7 mil atracações e uma consignação média de 28.578 toneladas por navio, um crescimento de 2% sobre a de 2018.

Face a necessidade de garantia de eficiência gerencial, a CODESP instituiu o Comitê de Tecnologia da Informação, a fim de garantir a aplicação de boas práticas de governança. Segundo publicação do jornal A Tribuna (2019, p. E-2), “empresa iniciou, ainda, a elaboração do Plano Diretor de TI [Tecnologia da Informação] que deve abranger o planejamento de metas e ações” para o biênio 2019/2020.

O Porto de Santos apresenta dados históricos e um dimensionamento impressionantes. O complexo portuário possui 7,8 milhões de metros quadrados e 15,9 mil metros de extensão de cais, que alcança os municípios de Santos, Guarujá e Cubatão. Ao todo, a CODESP possui atualmente 1.349 trabalhadores em seu quadro de funcionários. Há 55 terminais marítimos em operação, que juntos movimentaram aproximadamente 133,1 milhões de toneladas em 2018, sendo que 10,8 milhões de toneladas foram movimentadas apenas no mês de dezembro do último ano (A TRIBUNA, 2019a).

A Lei nº 9.432, de 8 de janeiro de 1997 é o marco histórico para o desenvolvimento do segmento do Turismo Náutico no país e, conseqüentemente, na América do Sul. Este dispositivo regulamentou a operação da “navegação por cabotagem”, ou seja, aquela “realizada entre portos ou pontos do território brasileiro, utilizando a via marítima ou esta e as vias navegáveis interiores” (Art. 2º, IX). Com isso, o mercado de cruzeiros marítimos se expandiu rapidamente e logo em sua primeira temporada no Porto de Santos (1998/1999) registrou uma movimentação de 94.652 passageiros.

---

Mais especificamente, o Terminal Marítimo de Passageiros Giusfredo Santini deverá receber investimentos da ordem de R\$ 161 milhões até 2038, segundo informações da Concais S/A, empresa arrendatária do terminal, em troca da concessão no Porto de Santos (ATRIBUNA, 2019a). É por este terminal que passam os turistas oriundos de cruzeiros marítimos<sup>11</sup>, ou seja, todo o fluxo de pessoas que embarcam, desembarcam ou estão em trânsito no Porto de Santos utilizam necessariamente este terminal.

A temporada de cruzeiros no Brasil acontece durante a estação de verão. Verificou-se grande crescimento entre os anos 2000 e 2010 no Brasil de um modo geral, quando o movimento foi de contínua expansão, alcançando a marca de aproximadamente 800 mil passageiros em uma única temporada. O pico foi atingido na temporada 2010/2011, quando 20 navios de cruzeiro operaram no Porto de Santos. As temporadas 2016/2017 e 2017/2018 se destacam negativamente, pois receberam apenas sete navios de cruzeiro.

Mais recentemente, a temporada 2018/2019 ficou marcada pelo aumento de cerca de 19% no número de passageiros em relação à temporada anterior (2017/2018). Entre os meses de novembro (2018) e março (2019) passaram pelo terminal 603 mil passageiros, entre embarques, desembarques e trânsito. Além disso, verificou-se ocupação de aproximadamente 100% da oferta disponível para a mais recente temporada (A TRIBUNA, 2019b).

#### **4.1.2 O mercado regional e os municípios de Cubatão, Guarujá e Santos**

A RMBS é, então, a área de abrangência adotada para a execução desta investigação. Trata-se de região administrativa instituída pela Lei Complementar Estadual nº 815, de 30 de julho de 1996, que é composta pelos municípios de Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. Ao todo, a população regional é de 1.831.884 habitantes (SEADE, 2020), projetada a partir do Censo populacional de 2010.

De acordo com o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de São Paulo (DER-SP), as principais rodovias da região são: Rodovia dos Imigrantes (SP-160), Rodovia Anchieta (SP-150), Rodovia Padre Manoel da Nóbrega (SP-055) e Rodovia Dom Paulo Rolim Loureiro (SP-098) e Rio-Santos (BR-101).

Os municípios são muito próximos uns dos outros, o que possibilita o trânsito entre todas as cidades da região em apenas um dia de roteiro de visitas turísticas, por exemplo. Além do intenso processo de urbanização, há grandes áreas

<sup>11</sup> Conforme o Decreto nº 7.381, de 2 de dezembro de 2010 (Art. 39), “a prestação de serviços conjugados de transporte, hospedagem, alimentação, entretenimento, visitaçõ de locais turísticos e serviços afins, quando realizados por embarcações de turismo, constitui o programa de turismo denominado cruzeiro marítimo ou fluvial”.

---

naturais protegidas, estabelecidas na forma da lei como unidades de conservação, sendo algumas administradas pelos governos municipais e outras pelo governo do estado de São Paulo.

Como visto, a economia da RMBS possui forte base no setor de serviços, ainda que haja um polo industrial pujante sediado em Cubatão e um amplo porto marítimo que tem operações em diversos municípios. Conforme dados da Fundação SEADE, em 2018, do total de empregos formais registrados na região 67,97% eram oriundos do setor de serviços. Em números absolutos, esse valor atingiu a marca de 260.198 postos de trabalhos formais. Naquele ano, o rendimento médio dos profissionais empregados no setor de serviços foi de R\$ 3.171,44 – ligeiramente acima da média geral computando os demais setores, que foi de R\$ 3.129,53 (SEADE, 2020).

O município de Cubatão possui área territorial de 142,88 km<sup>2</sup> e uma população residente, em 2019, de 130.705 habitantes (IBGE, 2020), estimados a partir do censo populacional de 2010. A população com menos de 15 anos de idade completos é de 20,46% e com 60 anos de idade e mais é de 12,18%, assim, verifica-se que a População Economicamente Ativa (PEA) é de aproximadamente 67,36% do total da população residente (estima-se, então, cerca de 87.000 pessoas em idade adulta) (SEADE, 2020).

A cidade fica a 68 km da capital e se localiza na baixada santista. Cubatão era a única passagem entre o litoral e o planalto. No passado as mercadorias que chegavam do porto eram transportadas no lombo de mulas (TUR.SP, 2019).

Em seguida foi construída a Via Anchieta que alavancou a economia local tornando-se um dos maiores polos econômicos e industriais, do Estado de São Paulo e do Brasil. Um lugar onde a história é representada por caminhos de pedra e monumentos. Cortado por rios com praias em suas margens, possui parques ecológicos e manguezais preservados. Considerado símbolo mundial de recuperação ambiental, concilia sua vocação industrial, o ecoturismo e o turismo histórico-cultural (TUR.SP, 2019).

O município de Guarujá possui área territorial de 144,79 km<sup>2</sup> e uma população residente, em 2019, de 320.459 habitantes (IBGE, 2020), estimados a partir do censo populacional de 2010. A população com menos de 15 anos de idade completos é de 20,74% e com 60 anos de idade e mais é de 13,09%, assim, verifica-se que a População Economicamente Ativa (PEA) é de aproximadamente 66,17% do total da população residente (estima-se, então, cerca de 212.000 pessoas em idade adulta) (SEADE, 2020).

A estância balneária possui beleza exuberante espalhada em suas 27 praias e integra o Circuito Costa da Mata Atlântica. Foi promovida a município em 1947 e é conhecida internacionalmente como “Pérola do Atlântico” (TUR.SP, 2019).

Desde o século passado recebe grande investimento e tornou-se estância tu-

---

rística, o que posicionou a cidade como destaque de alta qualidade no litoral paulista. Todo final de semana acolhe milhares de turistas e abriga praias para todos os gostos. As famílias lotam as praias da Enseada e Pitangueiras, os surfistas procuram a praia do Tombo e muitos outros procuram as belezas das praias de Pernambuco e o refúgio do Éden entre tantas outras opções.

Para aqueles que apreciam a gastronomia com saborosos pratos à base de peixe, nada melhor que o Perequê. A cidade abriga requintados condomínios, além de excelente rede hoteleira com resorts de alto padrão. Destaque também para a agitada vida noturna com seus pubs, danceterias, eventos culturais e shoppings centers com lojas que disponibilizam artigos de grifes renomadas (TUR.SP, 2019).

O município de Santos possui área territorial de 281,03 km<sup>2</sup> e uma população residente, em 2019, de 433.311 habitantes (IBGE, 2020), estimados a partir do censo populacional de 2010. A população com menos de 15 anos de idade completos é de 16,34% e com 60 anos de idade e mais é de 22,26%, assim, verifica-se que a População Economicamente Ativa (PEA) é de aproximadamente 66,17% do total da população residente (estima-se, então, cerca de 212.000 pessoas em idade adulta) (SEADE, 2020).

A cidade fica a 70km da Capital, na Baixada Santista. A estância balneária que pertence ao Circuito Costa da Mata Atlântica, oferece diversas atrações que misturam riquezas ecológicas, históricas e culturais, que tornam a cidade um destino, que encanta também pelo acolhimento de sua gente (TUR.SP, 2019).

O principal cartão postal é sua orla marítima, onde se destaca um dos maiores jardins frontais de praia do mundo, que preserva enormes palmeiras e amendoeiras. Há muitos outros passeios que vão bem além da praia. Destaque para os mais de 450 anos de história da cidade que abriga um suntuoso conjunto arquitetônico de prédios coloniais e do século passado. Como o Museu do Café, que na década de 20 movimentou a Bolsa Oficial do Café, importante centro econômico do mercado cafeeiro (TUR.SP, 2019).

---

# **RESULTADO DA PESQUISA**

---

## Apresentação e Discussão dos resultados

Neste capítulo é feita a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, assim, retorna-se ao referencial teórico a fim de se observar os resultados obtidos nas diferentes etapas da presente investigação. Deste modo, autores mencionados ao longo da discussão teórica e que se consolidaram como pilares de sustentação (ou não) das proposições levantadas são reapresentados nesta seção.

Conforme descrito anteriormente, o processo de coleta de dados e a aplicação de consequente análise seguiu sete etapas: busca eletrônica pela publicação dos planos diretores de turismo e documentação relacionada em bancos de dados institucionais do poder legislativo municipal; verificação da atualidade dos dados, da legislação e de informações coletadas; checagem de eventuais dados omissos na documentação coletada; anotação dos dados formais dos planos e legislação pertinente; elaboração de ficha de leitura e procedimento de “leitura flutuante” (BARDIN, 2011, p. 126) orientada pelas unidades de contexto estabelecidas a partir do modelo conceitual de Wang e Xiang (2007); segunda leitura dedicada ao preenchimento da ficha de leitura criada anteriormente e o procedimento de anotações diversas a respeito dos dados coletados; e a elaboração de quadros analíticos a fim de viabilizar o procedimento da análise de conteúdo e quadros-síntese para fundamentar a apresentação e discussão dos resultados.

Note-se que os critérios inicialmente estabelecidos são formais, uma vez que os municípios foram selecionados de acordo com a legislação estadual e a composição da região administrativa à qual pertencem. Posteriormente, entretanto, procedeu-se à pesquisa, checagem e verificação de dados complementares, como detalhado no capítulo de descrição dos procedimentos metodológicos.

No primeiro capítulo da discussão teórica foi comentado que, segundo Wada e Moretti (2014, p. 97), desenvolver a capacidade de se oferecer hospitalidade e não apenas servir, atender aos clientes, “(...) assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial”. Isso serve, em sentido mais amplo, para as destinações turísticas – sejam localidades, distritos, municípios, regiões turísticas, estados, países ou mesmo blocos econômicos, por exemplo.

Foi visto que tanto cooperação quanto colaboração são parte do que se entende por uma relação de hospitalidade e a ausência destes aspectos incorre em relações de hostilidade (GEOFFREY; CROUCH; RITCHIE, 1999). Discutiu-se em diversos momentos que as organizações gestoras de destinos podem liderar e atuar como protagonistas na mediação destas relações, mobilizando as pessoas no sentido de alcançarem objetivos comuns, entre outras possíveis ações.

Tanto pessoas quanto as empresas tendem a se manterem produtivas e



---

o destino turístico será (ou se manterá) competitivo ao longo do tempo se as pessoas se mantiverem abertas ao permanente diálogo, assegurando a manutenção de um ciclo de vida saudável à destinação (FEMENIA-SERRA; IVARS-BAIDAL, 2018). Trata-se, pois, de um ciclo sem fim, no qual o poder público – adotado por premissa nesta pesquisa como *stakeholder* central – é protagonista natural.

Do mesmo modo, de acordo com Simão e Silva (2014), “a inovação é obrigatória para qualquer empresa ou economia, porque gera riqueza e conhecimento, que contribuem para o desenvolvimento dos destinos turísticos”. Isto é, as organizações gestoras de destinos gerenciarão as demandas de seus *stakeholders* no sentido de promover avanços em termos de diálogo e mesmo de inovações tecnológicas já que ambas se mostram como fatores críticos para o sucesso tanto das DMOs quanto dos destinos em si.

Ao apresentar o conceito de “*Experienscape*”, Pizam e Tasci (2019, p. 2), mencionam que se trata de abordagem conceitual aplicável a organizações empresariais, governamentais ou sem fins lucrativos, que expande sua atenção para além dos negócios. Esta abordagem holística (?) parece guardar proximidade com o entendimento apresentado por Paludo (2013, p. 19) a respeito da administração pública, que seria “ramo da administração aplicada nas administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de governo: federal, estadual e municipal”.

É possível inferir até aqui que a abordagem sistêmica se mostra predominante entre os autores mencionados. Clarkson (1995) e Stoner e Freeman (1999) discutem, respectivamente, os conceitos de classificação dos *stakeholders* entre primários ou secundários e a identificação de *stakeholders*-chave (*key stakeholders*). Estes conceitos passam, invariavelmente, pela identificação, o mapeamento, a categorização e, finalmente, a integração dos múltiplos *stakeholders* do poder público atuantes no setor de viagens e turismo.

Foi visto que a colaboração entre *stakeholders* é um aspecto notadamente relevante no processo de planejamento e gestão de destinos turísticos (SAITO; RUHANEN, 2017). Ocorre que, entre tais *stakeholders*, nem todos possuem o mesmo nível de poder e influência nas atividades colaborativas ou na tomada de decisão – daí a relevância do gerenciamento processual preciso.

Apresenta-se no quadro a seguir a síntese dos resultados obtidos a partir da análise de conteúdo. Em seguida, conclui-se a discussão dos resultados procedendo os comentários em torno dos resultados das análises empreendidas.

## Quadro 2: Síntese dos resultados obtidos a partir da análise de conteúdo.

CARACTERIZAÇÃO DO MATERIAL SUBMETIDO A ANÁLISE			
	CUBATÃO	GUARUJÁ	SANTOS
<b>TÍTULO FORMAL</b>	PLANO DIRETOR DE TURISMO DE CUBATÃO	PLANO MUNICIPAL DE TURISMO DO GUARUJÁ	PLANO DIRETOR DE TURISMO DA ESTÂNCIA TURÍSTICA DE SANTOS
<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	2017	2018	2017
<b>AUTORIA PRINCIPAL</b>	PREFEITURA MUNICIPAL DE CUBATÃO	GEO BRASILIS (TERCEIRIZADO)	GEO BRASILIS (TERCEIRIZADO)
<b>EDITAL DE LICITAÇÃO</b>	-	03/2017	01/2015
<b>ATO LEGAL</b>	LEI ° 3.839, DE 31 DE AGOSTO DE 2017	LEI N° 4.521, DE 18 DE ABRIL DE 2018	LEI N° 3.384, DE 28 DE SETEMBRO DE 2017
UNIDADES DE CONTEXTO (BARDIN, 2011)			
VARIÁVEIS (WANG; XIANG, 2007)	CUBATÃO	GUARUJÁ	SANTOS
<b>ESTABELE CER METAS</b>	SETUR, COMTUR E CÂMARA MUNICIPAL DE CUBATÃO	SETUR e COMTUR	SETUR E COMTUR
<b>DIRECIONA MENTO</b>	PARCERIA ENTRE PREFEITURA MUNICIPAL DE CUBATÃO POR MEIO DA SECRETARIA DE TURISMO (SETUR), O CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO (COMTUR), TRADE TURÍSTICO LOCAL E ALUNOS E DOCENTES IFSP CÂMPUS CUBATÃO	APOIO A GESTORES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO, ESTÍMULO À PARTICIPAÇÃO SOCIAL, ORIENTAÇÃO A PROGRAMAS E PROJETOS DE FOMENTO À ECONOMIA, ESTÍMULO ÀS ATIVIDADES ECONÔMICAS RELACIONADAS DIRETA OU INDIRETAMENTE AO TURISMO E INDICAÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS AO INCREMENTO DO FLUXO TURÍSTICO E PROMOÇÃO DO DESTINO	FORTALECER MECANISMOS E INSTÂNCIAS QUE POSSIBILITEM A PARTICIPAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO, ARTICULAR, FAVORECER, ESTIMULAR E DESENVOLVER INTEGRAÇÃO ENTRE ENTES DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO, ESTRATÉGIAS DE REGIONALIZAÇÃO, COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO ENTRE PODER PÚBLICO E INICIATIVA PRIVADA E SENSIBILIZAR A POPULAÇÃO RESIDENTE QUANTO A IMPORTÂNCIA DE RECEBER BEM OS VISITANTES

---

Como pode ser observado no quadro 4 anteriormente apresentado, as unidades de contexto empregadas possibilitaram uma comparação qualitativa entre os municípios-objeto de pesquisa. As semelhanças se dão, também, por conta dos critérios preestabelecidos para a determinação, primeiro, da área de abrangência do estudo e, depois, dos municípios a serem analisados.

É importante destacar que, ainda que as Secretarias, o empresariado e as entidades setoriais, entre outros stakeholders atuantes em dado destino, sejam membros do Conselho local, nesta pesquisa foi considerado que os profissionais representantes destes organismos têm em certos momentos atuação autônoma, independentemente de sua ocupação enquanto membros.

A partir dos resultados foi possível verificar que as metas são estabelecidas de modo colegiado com a participação das secretarias municipais de turismo, os membros dos respectivos conselhos municipais e o poder legislativo local, considerando a participação de comissões temáticas.

A atribuição de funções e tarefas também se deu por meio das secretarias e conselhos nos três municípios, mas em Cubatão verificou-se a participação do IFSP, o que também aconteceu no aspecto do “direcionamento”, já que o Instituto participou diretamente da elaboração do plano diretor de turismo local. Nas demais casas os processos foram executados pelo executivo e o COMTUR e submetidos posteriormente ao legislativo.

Em todos os três casos SETUR, COMTUR e Câmara de Vereadores compartilharam das ações de reavaliação dos resultados esperados. A identificação de problemas foi descrita de modo diferente em cada caso, sendo que em Cubatão foi mencionada dependência econômica do Polo Industrial e negligência no uso dos recursos turísticos, em Guarujá foi citado o potencial para melhorar em diversos processos administrativos e reposicionamento da SETUR e em Santos verificou-se a necessidade pelo estabelecimento de indicadores de desempenho e eixos de desenvolvimento estratégico.

Verificou-se que o desenvolvimento, a execução e a avaliação de programas em todos os três casos passaram pela ação consorciada da SETUR, do COMTUR e do legislativo, contando, ainda, com a realização de audiências públicas. O mesmo aconteceu com a avaliação de metas predefinidas.

A capacidade de execução foi marcada ou de encerrar completamente os processos foi idêntica em Guarujá e Santos. Em Cubatão, entretanto, a SETUR e o COMTUR contaram com a colaboração direta de alunos e docentes do IFSP.

As articulações e reuniões foram balizadas pela publicidade já que os atos são de públicos e ocorreram em geral em espaços públicos, tais como as câmaras ou teatros municipais. Verificou-se colaboração dos veículos de comunicação locais e regionais em todos os três casos.

Por fim, tanto a seleção de parcerias, a implementação e a evolução para parce-

---

rias mais fortes se mostraram semelhantes nos três casos. Novamente, a Prefeitura Municipal de Cubatão, entretanto, contou com a participação direta do IFSP.

As transformações apontadas nos Planos dos três municípios parecem estar em curso, então não poderiam ser propriamente mensuradas. Neste sentido, pesquisas futuras poderão tratar de atualizar estas discussões, aprofundar a análise sobre cada uma das unidades de contexto escolhidas e/ou eleger variáveis diferentes dentro do modelo conceitual de Wang e Xiang (2007).

Concluída a discussão dos resultados foi possível perceber que os municípios guardam similaridades – potencialidades e restrições – bastante marcantes. Além disso, foi possível identificar que pode existir dependência com relação a determinados *stakeholders*, sobretudo, no que tange a competências técnicas.

As relações de hospitalidade e hostilidade dos *stakeholders* do poder público atuantes no setor de viagens e turismo configura-se em fator determinante para o sucesso destes municípios no contexto no qual estes se encontram inseridos. Isso porque é notório que em todas as unidades de contexto foram verificadas ações consorciadas entre múltiplos *stakeholders* atuantes nestas destinações em questão.

Tanto a discussão teórica apresentada quanto o desempenho do Brasil no TTCI 2019 e as referências mercadológicas – aplicativos para dispositivos móveis catalogados pelo governo espanhol (SEGITTUR, 2018) e observatórios de turismo em atividade no país na atualidade (THEORGA, 2016) – apontam para a oportunidade de se implementar inovações na gestão dos destinos turísticos brasileiros, com vistas a melhorar sua competitividade em seus mercados de atuação.

A prerrogativa da inovação presente nesta pesquisa reside na proposição de um sistema de gestão de destinos (*destination management system/DMS*) a partir da perspectiva das relações de hospitalidade e hostilidade dos *stakeholders* do poder público atuantes no setor de viagens e turismo. Isto é, propõe-se o desenvolvimento de uma solução de base tecnológica que se mostre capaz de auxiliar as organizações gestoras de destinos na tarefa de gerenciar as demandas de seus *stakeholders* no sentido de aumentar a competitividade do destino turístico.

É pressuposto que a solução tenha baixo custo de implementação, de modo que possa ser adaptada à realidade de cada localidade – sempre resguardando a premissa da integração. Julga-se pertinente mencionar os fatores críticos de sucesso para os DMSs preconizados por Buhalis e Deimezi (2004, p. 126, tradução do autor):

- Visão, comprometimento e compreensão estratégica no topo;
- Representação completa e abrangente de toda a gama de empresas e serviços de turismo;
- Informações precisas, preços de produtos turísticos e vitrine imparcial de ofertas (randomizada, por exemplo);
- Garantia de reservas confirmadas;
- Forte apoio político e do setorial;

- 
- Base financeira segura e adequada, baseada em um modelo de negócio realista;
  - Interconectividade e interoperabilidade dos sistemas;
  - Estratégias multicanal se utilizando de todas as tecnologias disponíveis;
  - Fortes ligações com todos os parceiros e mecanismos de distribuição;
  - A tecnologia deve sempre seguir os modelos de negócios, não necessariamente liderá-los;
  - Grande número de serviços de valor agregado, com base em informações personalizadas;
  - *Microsites* para nichos de mercado e grupos especializados;
  - Métodos de pagamento convenientes para os consumidores, pagamento de comissões para todos os intermediários envolvidos em uma reserva e pronta liquidação de fornecedores;
  - Interfaces fáceis, claras e acessíveis;
  - Um grau de padronização entre DMSs;
  - *Marketing* de DMS tanto para consumidores quanto para o *trade* (*on-line* e *off-line*);
  - As pequenas e médias empresas devem estar envolvidas numa fase precoce e ter autonomia.

O TTCI, edições 2017 e 2019, é importante referência para esta investigação, de modo que as economias mais bem posicionadas tendem a oferecer boas referências mercadológicas e, com isso, oportunidades de *benchmarking* bastante produtivas. Foi o que ocorreu com o “Guía de Apps 2018”, criado em 2013 pela “Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas” (SEGITTUR) e a Câmara de Comércio Espanhola, sendo o primeiro guia de aplicativos turísticos para dispositivos móveis com tal finalidade.

Soma-se às etapas de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental a experiência profissional do autor, que trabalhou no Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* entre os anos de 2010 e 2011 e na Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Praia Grande, entre 2011 e 2012 – ambas as experiências ligadas à gestão de destinos exatamente na área de abrangência adotada por esta pesquisa.

Deste referencial, discussões e experiências vislumbrou-se a proposição de um modelo de gestão de destinos turísticos, que é, em verdade, um modelo conceitual que contempla um protótipo de plataforma gerencial. Trata-se simplesmente de um sistema eletrônico que poderia servir como referência para que os destinos turísticos criassem suas próprias plataformas digitais de gestão territorial e setorial.

---

## Considerações finais

Por que as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* no contexto do setor de viagens e turismo brasileiro seriam determinantes para o incremento da competitividade de destinos turísticos?

A realização desta investigação resultou em evidências capazes de fundamentar respostas ao problema de pesquisa enunciado. Primeiro, por meio da discussão teórica e, depois, a partir da identificação de boas práticas mercadológicas, foi possível verificar que se mostra recorrente e cada vez mais consistente a percepção de que a competitividade das destinações turísticas passa pela garantia da sustentabilidade – em todas suas vertentes – e a manutenção da produtividade ao longo do tempo.

Aspectos como coordenação, integração e colaboração foram reiteradamente mencionados na discussão teórica. Assim, em essência, a resposta é positiva já que oferecer hospitalidade – e não apenas serviços – se mostrou estratégico e o estudo de casos múltiplos realizado na terceira fase (*emic*) deste trabalho corroborou tais conclusões.

A partir da literatura apresentada foram levantadas as seguintes proposições de pesquisa:

As relações de hospitalidade e hostilidade dos múltiplos *stakeholders* do poder público influenciam decisivamente sobre o nível de competitividade dos destinos turísticos em seus mercados de atuação (P1);

—**Variáveis de pesquisa relacionadas:** estabelecer metas; e atribuir funções, tarefas.

Como visto, a proposição P1 foi respaldada pela literatura. Os resultados da pesquisa convergiram no sentido de que o gerenciamento das demandas dos *stakeholders* das organizações gestoras de destinos constitui-se em um fator crítico de sucesso tanto para as destinações quanto para as próprias DMOs.

Diante das variáveis de pesquisa relacionadas (WANG; XIANG, 2007), torna-se possível concluir que ações operacionais relacionadas ao estabelecimento de metas e mesmo prioridades para o desenvolvimento dos destinos e a atribuição de funções e tarefas entre os *stakeholders* podem ser mais ou menos efetivas conforme melhores forem as relações estabelecidas.

Os *stakeholders* do poder público mantêm relações de hospitalidade e hostilidade conforme os interesses de curto prazo, sem considerar objetivos estratégicos compartilhados internamente no destino turístico (P2).

—**Variáveis de pesquisa relacionadas:** direcionamento; e reavaliar resultados esperados.

---

Primeiro é necessário considerar que “curto prazo” pode significar termos diferentes para cada *stakeholder*. Além disso, verificou-se a partir da literatura que há casos nos quais determinados *stakeholders* (intermediários, vendedores, canais de distribuição e promotores de eventos, por exemplo) não são frequentes em determinadas destinações. Neste sentido, a proposição P2 foi parcialmente respaldada pela literatura.

A respeito das variáveis de pesquisa relacionadas, é possível concluir que tanto “direcionamento” quanto “reavaliar resultados esperados” demandam coordenação, integração e colaboração, fatores que apareceram repetidas vezes ao longo da discussão teórica.

As relações de hospitalidade e hostilidade inerentes ao ambiente de negócios do turismo nos municípios estudados são influenciadas positiva e negativamente pela ação ou inatividade governamental (P3).

—**Variáveis de pesquisa relacionadas:** identificação de problemas; desenvolver programas; executar programas; avaliação; avaliar metas predefinidas; e encerrar completamente (capacidade de execução).

Entende-se que a proposição P3 foi respaldada pela literatura, mas é possível concluir que pode haver eficiência no que tange a mensuração do nível de competitividade de um destino turístico.

Ainda que haja uma série de modelos disponíveis, do modo como apresentados na discussão teórica, verificou-se que os planos diretores de turismo submetidos a análise de conteúdo divergiram quanto ao estabelecimento de indicadores de avaliação de desempenho e mesmo os objetivos dessas políticas públicas.

Caso seja possível a aferição acurada de tal influência, que é conceitualmente dinâmica, ainda assim seria necessário monitoramento permanente do mercado e da atuação dos *stakeholders* atuantes em dado destino turístico.

Durante a análise de conteúdo, as variáveis de pesquisa relacionadas (unidades de contexto) reuniram informações que mostraram ampla participação social nas atividades categorizadas como desenvolvimento de programas, execução de programas, avaliação, avaliação de metas predefinidas e capacidade de execução.

Os dirigentes municipais de turismo reconhecem seus *stakeholders* e mantêm diálogo sistemático com eles, no sentido de influenciar positivamente a competitividade do destino turístico (P4).

—**Variáveis de pesquisa relacionadas:** articulações, reuniões; seleção de parcerias; implementação; transformação; e evolução para parcerias mais fortes.

A literatura respaldou a proposição P4, de modo que foi possível identificar diversos casos nos quais gestores de destinos (não apenas municípios) demonstraram manter canais de comunicação sistemática, tanto formal quanto

---

informal, com seus *stakeholders*. Também foi possível verificar a partir da análise de conteúdo realizada que nos municípios analisados as secretarias municipais de turismo mantêm – até por força da legislação pertinente – estreito relacionamento com os conselhos municipais de turismo.

Ficou patente que as organizações gestoras de destinos, independentemente do formato jurídico adotado ou demais variáveis, têm orientado seus recursos para o gerenciamento das demandas de seus *stakeholders* internos. Isto é, foram identificadas ações voltadas à melhoria da qualidade de vida da população local, ao fomento das empresas locais e da promoção dos efeitos multiplicadores dos impactos positivos dos fluxos turísticos e à mitigação de impactos negativos oriundos do turismo.

Esta pesquisa adotou a premissa de que o poder público em nível municipal se posiciona figuradamente ao centro de seus múltiplos *stakeholders*. Isso porque, de acordo com o ambiente legal vigente na área de abrangência adotada nesta investigação, as prefeituras municipais podem atuar como reguladoras da implementação (contratando serviços terceirizados especializados) ou executoras dos respectivos planos municipais de turismo.

A elaboração desses documentos é feita de modo colaborativo, como visto, e a implementação propriamente dita pode ser contratada junto à iniciativa privada, mas a execução da política pública de turismo de determinado município é de responsabilidade do poder executivo municipal local por meio de sua Secretaria de Turismo – cuja existência também é prerrogativa legal no estado de São Paulo, como visto.

Por meio da análise de conteúdo feita sobre os planos diretores de turismo, foi possível verificar que secretários municipais, servidores públicos de diversos setores, membros titulares, suplentes e colaboradores eventuais dos conselhos municipais de turismo, empresários, líderes setoriais e profissionais autônomos produziram e compartilharam conhecimentos que auxiliaram na elaboração das políticas públicas vigentes nos municípios estudados.

Ao final, verifica-se que a pesquisa alcançou o objetivo de identificar porque as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* seriam determinantes para o incremento da competitividade dos destinos turísticos brasileiros.

Com relação aos objetivos específicos, foi possível identificar fatores que influenciam a competitividade dos destinos turísticos tanto por meio da discussão teórica quanto a partir da análise de boas práticas mercadológicas e dos resultados da análise de conteúdo realizada durante a terceira fase da pesquisa.

Estabeleceu-se mapa da relação entre estes fatores e a atuação dos gestores a partir de reflexões sobre os pressupostos de pesquisa, elaborados com base no referencial teórico. Ao cabo, é possível identificar na pesquisa diretrizes para



---

a criação de solução de base tecnológica capaz de auxiliar gestores no gerenciamento das demandas de seus múltiplos *stakeholders*, que seja, por exemplo, executada no âmbito dos observatórios setoriais, acadêmicos ou empresariais.

Pesquisas futuras poderão tratar de aplicar o instrumento de coleta de dados originalmente proposto uma vez que já foi feita sondagem (pré-teste) junto a membros do COMTUR do município de São Vicente e validação das variáveis por meio da submissão a comissões avaliadoras de periódicos e eventos científicos.

Uma vez que parte relevante desta pesquisa se desenvolveu no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (Câmpus Cubatão), é esperado que seja possível dar continuidade, com expansão e aprofundamento da discussão teórica por meio de projetos de iniciação científica e extensão, entre outros.

## REFERÊNCIAS

A TRIBUNA. **Especial Porto & Mar**. Disponível em: <<https://edicaodigital.atribuna.com.br/pub/tribunadesantos/index3/?numero=29&edicao=7090>>. Acesso em: 17 dez. 2019a.

A TRIBUNA. **Santos fecha temporada de cruzeiros com alta de 19%**. Disponível em: <<https://www.atribuna.com.br/noticias/portoemar/santos-fecha-temporada-de-cruzeiros-com-alta-de-19-1.47564>>. Acesso em: 17 dez. 2019b.

ADEYINKA-OJOA, S. F.; KHOO-LATTIMOREA, C.; NAIRA, V. A framework for rural tourism destination management and marketing organizations. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 144, p.151-163, 2014.

AGEM. AGÊNCIA METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA. **Plano Diretor de Turismo da Baixada Santista**. Disponível em: <<https://www.agem.sp.gov.br/?portfolio=pdtur-bs>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

AGEM. AGÊNCIA METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA. **Plano Metropolitan de Desenvolvimento Estratégico da Baixada Santista**. Disponível em: <<https://www.agem.sp.gov.br/?portfolio=pmde>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Decreto-Lei Complementar nº 9, de 31 de dezembro de 1969**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto.lei.complementar/1969/decreto.lei.complementar-9-31.12.1969.html>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei Complementar nº 1.166 de 9 de janeiro de 2012**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2012/lei.complementar-1166-09.01.2012.html>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei Complementar nº 1.241 de 8 de maio de 2014**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/>>

---

legislacao/lei.complementar/2014/lei.complementar-1241-08.05.2014.html>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei Complementar nº 1.290, de 06 de julho de 2016**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2016/lei.complementar-1290-06.07.2016.html>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei Complementar nº 1.261, de 29 de abril de 2015**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1261-29.04.2015.html>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei Complementar nº 815, de 30 de julho de 1996**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1996/lei.complementar-815-30.07.1996.html>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei nº 10.426, de 08 de dezembro de 1971**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1971/lei-10426-08.12.1971.html>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

ALESP. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei nº 870, de 19 de junho de 2000**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=5198>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F.; FAVORETO, R. L. Aplicação de um modelo para a análise de stakeholders: o caso da Secretaria de Turismo do Paraná. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, p. 1-18, 2019.

ARAUJO, C. M.; TASCHNER, G. Turismo e políticas públicas no Brasil. In: BENI, M. C. (Org.) **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão**. Barueri (SP): Manole, 2012.

ATOROUGH, P.; MARTIN, A. M. The politics of destination marketing: Assessing **stakeholder** interaction choice orientations toward a DMO formation, using the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. **Journal of Place Management and Development**, v. 5, n. 1, p. 35-55, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERITELLI, P.; BUFFA, F.; MARTINI, U. The coordinating DMO or coordinators in the DMO? An alternative perspective with the help of network analysis. **Tourism Review**, v. 70, n. 1, p. 24-42, 2015.

BEUTTENMULLER, G. **Observatórios Locais de Políticas Públicas no Brasil: seu papel na produção, disseminação e transparência das informações**. 2007. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)– Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BRANDÃO, F.; BREDA, Z.; COSTA, C. Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organi-

---

zational networks. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 41, p. 219-230, 2019.

BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 7.381, de 2 de dezembro de 2010**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7381.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7381.htm)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 14, de 8 de junho de 1973**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp14.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp14.htm)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.432, de 8 de janeiro de 1997**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9432.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9432.htm)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

BREGOLI, I. Effects of DMO Coordination on Destination Brand Identity: A Mixed-Method Study on the City of Edinburgh. **Journal of Travel Research**, v. 52, n. 2, p. 212-224, 2013.

BREGOLIN, M. **Inteligência territorial em turismo**: aplicação do sistema de capitais para análise de observatórios de turismo da Europa e da América Latina. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul (RS), 2018.

BRUNI, A. L. **PASW Aplicado à Pesquisa Acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2011.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.

BUHALIS, D.; DEIMEZI, O. eTourism Developments in Greece: Information Communication Technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. **International Journal of Tourism and Hospitality Research**, v. 5, n. 2, p. 103-130, 2004.

BURGOS, A.; MERTENS, F. (2017): Participatory management of community-based tourism: A network perspective. **Community Development**, v. 48, n. 4, p. 546-565, 2017.

BURTĂVERDE, V.; DE RAAD, B.; ZANFIRESCU, A-S. An emic-etic approach to personality assessment in predicting social adaptation, risky social behaviors, status striving and social affirmation. **Journal of Research in Personality**, v. 76, n. 10, p. 113-123, 2018.

CÂMARA MUNICIPAL (CUBATÃO). Lei nº 3.839, de 31 de agosto de 2017. Disponível em: <<https://legislacaodigital.com.br/Cubatao-SP/LeisOrdinarias/3839>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CÂMARA MUNICIPAL (GUARUJÁ). Lei nº 4.278, de 21 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.camaraguaruja.sp.gov.br/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CÂMARA MUNICIPAL (GUARUJÁ). Lei nº 4.521, de 18 de abril de 2018. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/g/guaruja/lei-ordina>>

---

ria/2018/452/4521/lei-ordinaria-n-4521-2018-institui-o-plano-municipal-de-turismo-da-estancia-turistica-de-guaruja>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CÂMARA MUNICIPAL (SANTOS). **Lei nº 1.732, de 19 de janeiro de 1999**. Disponível em: <<http://www.camarasantos.sp.gov.br/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CÂMARA MUNICIPAL (SANTOS). Lei nº 3.384, de 28 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/santos/lei-ordinaria/2017/339/3384/lei-ordinaria-n-3384-2017-dispoe-sobre-o-plano-diretor-de-turismo-da-estancia-turistica-de-santos-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CAPES. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Catálogo de Teses e Dissertações**. Disponível em: <<http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CARMONA, V. C.; COSTA, B. K.; RIBEIRO, H. C. M. Competitividade e turismo: estudo da produção científica internacional. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 201-221, maio/ago. 2014.

CHIM-MIKIA, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M. Tourism coepetition: An introduction to the subject and a research agenda. **International Business Review**, v. 26, n. 6, p. 2017.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 92-118, 1995.

COCKBURN-WOOTEN, C.; BREWIS, J. Crossing thresholds: Hospitality and professionalism in Aotearoa New Zealand social work. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 2, p. 115-133, 2014.

CODESP. COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **História**. Disponível em: <<http://www.portodesantos.com.br/institucional/o-porto-de-santos/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CODESP. COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) do Porto de Santos**. Disponível em: <[http://www.portodesantos.com.br/wp\\_porto/wp-content/uploads/2018/02/PD-ZPS2006.pdf](http://www.portodesantos.com.br/wp_porto/wp-content/uploads/2018/02/PD-ZPS2006.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

COELHO, M. F. O que Atrai o Turista? Gestão da Competitividade de Destinos a Partir de Atrações e da Atratividade Turística. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 7, n. 4, p. 489-505, 2015.

CONCAIS S/A. TERMINAL MARÍTIMO DE PASSAGEIROS GIUSFREDO SANTINI. **Estatísticas**. (2018). Disponível em: <<http://concais.com/estatisticas/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática**: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: Anais do XVIII Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvi-

---

mento de Produtos, Porto Alegre, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. B. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, v.44, n. 3, p.137-152, 1999.

CZERNEK, K. Determinants of cooperation in a tourist region. **Annals of Tourism Research**, v. 40, n. 1, p. 83-104, 2013.

DE SÉDE-MARCEAU, M.-H.; MOINE, A. Observation: concept and implications. In: **International Conference of Territorial Intelligence**, Besançon (France), 2009.

DER-SP. DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM (SÃO PAULO). **Pesquisa de rodovias**. Disponível em: <<http://www.der.sp.gov.br/website/Malha/pesquisa.aspx>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

EICHHORN, V.; MILLER, G.; MICHPOULOU, E.; BUHALIS, D. Enabling access to tourism through information schemes? **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 189-210, 2008.

ELBE, J.; EMMOTH, A. The use of rhetoric in legitimation strategies when mobilizing destination **stakeholders**. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 3, p. 210–217, 2014.

ENOHI, N. L.; COSTA, B. K. **Stakeholders network**: um estudo das relações do Parque Ibirapuera, São Paulo (SP). In: Anais do XIX Seminários em Administração, São Paulo, p. 1-16, 2016.

FEMENIA-SERRA, F.; IVARS-BAIDAL, J. A. Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, p. 1-20, dez. 2018.

FORD, J. B.; MERCHANT, A.; BARTIER, A-L.; FRIEDMAN, M. The cross-cultural scale development process: The case of brand-evoked nostalgia in Belgium and the United States. **Journal of Business Research**, v. 83, n. 2, p. 19-29, 2018.

FRANCH, D. B.; CONTRERAS, T. C. Observatorio en turismo: organismo inteligente para la toma de decisiones en el destino. **Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 3, n. 2, p. 25-34, 2013.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: A stakeholder approach. Boston (USA): Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Darden Business School Working Paper**, n. 2, p. 1-32, 2001.

FIDEGOC. FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE GOBIERNOS CONFIABLES; ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE TURISMO (OLACT). **Desarrollo de la metodología para la implementación de observatorios turísticos en destinos en México**. Distrito Federal (México): FIDEGOC; OLACT, 2013.

---

FYALL, A.; GARROD, B.; WANG, Y. Destination collaboration: a critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 1, n. 1-2, p. 10-26, 2012.

GARCÍA, J. A.; GÓMEZ, M.; MOLINA, A. A destination-branding model: an empirical analysis based on stakeholders. **Tourism Management**, v. 33, n. 3, p. 646-661, 2012.

GEHRELS, S. A. Connecting entrepreneurship and education. **Research in Hospitality Management**, v. 4, n. 1-2, p. 55-64, 2014.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOEI, W. **An exploration of intercultural competence among Japanese: towards a more balanced understanding of emic and etic perspectives**. Dissertation (Master of Arts in Teaching English to Speakers of Other Languages)–University of Manchester, Manchester (UK), 2014.

GONÇALVES, P. C.; BOAVENTURA, J. M. G.; COSTA, B. K.; MARQUES, F. M. L. **Análise de stakeholders: um estudo no setor hospitalar do Estado de São Paulo**. In: X Seminário de Administração. **Anais eletrônico**. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/425.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

HALKIER, H. Innovation and Destination Governance in Denmark: Tourism, Policy Networks and Spatial Development. **European Planning Studies**, v. 22, n. 8, p. 2-12, 2013.

HATIPOGLU, B.; ALVAREZ, M. D.; ERTUNA, B. Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: the case of the Thrace region in Turkey. **Journal of Cleaner Production**, v. 111, n. 2, p. 306-317, 2016.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTIA. Índice de cartas e mapas para fins de levantamentos estatísticos. Disponível em: <[ftp://geoftp.ibge.gov.br/cartas\\_e\\_mapas/mapas para fins de levantamentos estatisticos/censo demografico 2010/mapas municipais estatisticos/sp/](ftp://geoftp.ibge.gov.br/cartas_e_mapas/mapas_para_fins_de_levantamentos_estatisticos/censo_demografico_2010/mapas_municipais_estatisticos/sp/)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico (2010)**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

IVARS-BAIDAL, J. A.; MONZONÍS, F. J. S.; SÁNCHEZ, D. G. Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. **Documents d'Anàlisi Geogràfica**, v. 62, n. 2, p. 327-346,

---

2016.

KOGA, E. S. (2011). **Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem**: estudo de casos múltiplos na vila do Abraão, Ilha Grande (RJ). Dissertação. Mestrado em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

KOGA, E. S. **Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem**: estudo de casos múltiplos na vila do Abraão, Ilha Grande (RJ). Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)- Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

LASHLEY, C. Toward a theoretical understanding. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Eds.) **In Search of Hospitality**: Theoretical Perspectives and Debates. Oxford (UK): Butterworth-Heinemann, 2000.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. esp., p. 70-92, 2015.

LASHLEY, C. Studying Hospitality: Insights from Social Sciences1. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008.

LONGJIT, C.; PEARCE, D. G. Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, n. 3, p. 165-175, 2013.

LUGOSI, P.; JAMESON, S. Challenges in hospitality management education: Perspectives from the United Kingdom. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 31, p. 163-172, 2017.

MARCHENKO, A. Etic and emic approaches to the collective memory in media coverage of the Hasidic pilgrimage to Uman. **Discourse, Context & Media**, v. 26, n. 12, p. 108-116, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELISSEN, F. Sustainable hospitality: a meaningful notion? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 6, p. 810-824, 2013.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOTA, K. C. N.; VIANNA, S. L. G.; ANJOS, F. A. **Competitividade das destinações turísticas**: estudo de casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2013.

MTUR. MINISTÉRIO DO TURISMO (BRASIL). **Programa Investe Turismo**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/investeturismo.html>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

MTUR. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional**: Relatório Brasil. (2008). Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/MIOLO\\_65xdestinosx\\_revisao4set.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/MIOLO_65xdestinosx_revisao4set.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

---

MTUR. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo (2018-2022)**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/images/pdf/PNT\\_2018-2022.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/pdf/PNT_2018-2022.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

MTUR. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa Nacional da Municipalização do Turismo**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/institucional/conselho-nacional-de-turismo/documentos-relacionados-as-reunioes/item/download/209\\_0af3c76ca09c68be04812c03b71ce65e.html](http://www.turismo.gov.br/institucional/conselho-nacional-de-turismo/documentos-relacionados-as-reunioes/item/download/209_0af3c76ca09c68be04812c03b71ce65e.html)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

NESS, H.; AARSTAD, J.; HAUGLAND, S. A.; GRØNSETH, B. O. Destination Development: The Role of Interdestination Bridge Ties. **Journal of Travel Research**, v. 53, n. 2, p. 183-195, 2014.

NEWALL, J. E. The challenge of Competitiveness. **Business Quarterly**, v. 56, n. 4, p. 94-100, 1992.

NOVAES, M. H., FEITOZA, D. P. O. Observatório do Turismo de Paranaguá: uma ferramenta de monitoramento e gestão estratégica do destino. In: **Anais do XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, Fortaleza, 2014.

OLIVEIRA, P. F. F. **Stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos: Travel Inn hotéis, Slaviero hotéis e Etoile George V**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)– Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

ORTIZ, Ramón Godínez. **Los Observatorios Turísticos como instrumento en la toma de decisiones: el caso de Guadalajara, México**. Tesis (Doctorado en Ciencias Económicas)– Universidad de Málaga, 2014.

PALUDO, A. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PIZAM, A.; TASCI, A. D. A. Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, n. 2, p. 25-37, 2019.

PUNNETT, B. J.; FORD, D.; GALPERIN, B. L.; LITUCHY, T. The Emic-Etic-Emic Research Cycle. **Academy of International Business**, v. 17, n. 1, p. 3-6, 2017.

QUADROS, A. H. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, v. 8, n. 1, p. 43-57, jan./jul.

RIBEIRO, T. L.; KEVIN, K. S.; COSTA, B. K.; PEDRO, S. C.; URDAN, A. T. In: **Anais do XIX Seminários em Administração**, São Paulo, 2017.

SAITO, H.; RUHANEN, L. Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 31, p. 189-196, 2017.

SANTOS, A. F. L. **Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos no litoral paulista**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)– Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2015.



---

SANTOS, A. F. L. Tendências e perspectivas para a gestão de destinos turísticos litorâneos. In: **Anais do XII Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu. Foz do Iguaçu (PR)**, 2018.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Competitiveness in the travel and tourism sector: multiple case study in the Metropolitan Region of Baixada Santista, São Paulo, Brazil. In: **Anais da ATLAS Americas Conference 2017**, Recife (PE), 2017a.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Competitividade no setor de viagens e turismo: a experiência de Cubatão, Itanhaém e Santos (SP). In: **Anais do IV Fórum Científico de Gastronomia, Turismo e Hotelaria**, Balneário Camboriú (SC), 2016.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Competitividade no setor de viagens e turismo: a experiência do litoral paulista, região sudeste brasileira. In: **Anais do II Fórum Abratur**, Recife (PE), 2017b.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Hospitalidade e Hostilidade entre *stakeholders* do poder público: perspectivas de aplicação na gestão de turismo. **Geonordeste**, v. 30, n. 1, p. 272-283, 2019.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Impactos das relações de hospitalidade e hostilidade entre *stakeholders* sobre a competitividade de destinos turísticos. **Applied Tourism**, v. 3, p. 147-169, 2018.

SEADE. FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. **Informações dos municípios paulistas**. Disponível em: <<http://www.imp.seade.gov.br/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

SEADE. FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. **Perfil dos Municípios Paulistas**. Disponível em: <<https://perfil.seade.gov.br/>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

SECRETARIA DA ECONOMIA E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ilustração da Região Metropolitana da Baixada Santista**. Disponível em: <[http://www.igc.sp.gov.br/Imagens/mapRas/download/rm\\_bsantista\\_igc.zip](http://www.igc.sp.gov.br/Imagens/mapRas/download/rm_bsantista_igc.zip)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

SEGITTUR. Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. **Guía de Apps 2018**. Disponível em: <<https://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/Gua-de-aplicaciones-tursticas-2018-/#.XfeMXOhKiUk>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

SIMÃO, P. M. P.; SILVA, A. I. T. Innovation in the restaurants industry: A review of the evidence. **Tourism and Hospitality International Journal**, v. 3, n. 4, p. 417-431, 2014.

SLÅTTEN, T.; MEHMETOGLU, M. What are the Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of the Hospitality Industry in Norway. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 10, n. 3, p. 254-272, 2011.

SLÅTTEN, T.; SVENSSON, G.; SVÆRI, S. Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative

---

behaviour in frontline service jobs. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 3, n. 3, p. 267-284, 2011.

SOUZA, L. H.; MOLLO, M. L. R. Observatórios para o turismo sustentável: uma experiência de planejamento e gestão para o desenvolvimento local. In: **Anais do VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, São Paulo, 2009.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

THEORGA, A. B. **Os Observatórios de Turismo no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Turismo)– Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

TKACZYNSKI, A.; RUNDLE-THIELE, S. Segmenting destinations: in the eyes of the *stakeholders*. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 5, n. 3, p. 255-268, 2011.

TOMAZZONI, E. L.; DORION, E. Observatoire de tourisme et de culture comme stratégie mise en valeur du développement régional, Études caribéennes [En ligne], 13-14 | Décembre 2009, mis en ligne le 07 juillet 2010. Disponível em: <http://etudescaribeennes.revues.org/3986>. Acesso em: 4 de setembro de 2014.

TOMAZZONI, E. L.; MENEGHEL, L. A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR). **Turismo: Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 246-260, 2012.

TRENTIN, F.; FRATUCCI, A. C. Política Nacional de Turismo no Brasil: da Municipalização à Regionalização. **Tourism & Management Studies**, v. 1, p. 839-848, 2011.

TUR.SP. Descubra São Paulo. Disponível em: <<http://www.turismoemsaopaulo.com/>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

VALENTE, F.; DREDGE, D. LOHMANN, G. Leadership and governance in regional tourism. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 4, n. 2, p. 127-136, 2015.

VALERO, C. B. J.; DÍAZ, L. E. A.; GONZÁLES, Y. A.; NOVO, A. R. Observatorios turísticos: un análisis conceptual. In: **Retos Turísticos**, v. 1, n. 2, 2013. Cuba: Universidad de Matanzas, 2013.

VARRA, L.; BUZZIGOLI, C.; LORO, R. Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the Tourism Destination Observatories. In: **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 41 (2012) 375 – 385.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários?** São Paulo: Atlas, 2009.

VOLGGER, M.; PECHLANER, H. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. **Tourism Management**, v. 41, p. 64-75, 2014.

---

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. (2014). Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v.3, n. 3, p. 95-105.

WANG, Y.; XIANG, Z. Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. **Journal of Travel Research**, v. 46, n. 1, p. 75-85, 2007.

WASSALL, A. R. A.; SALLES, M. R. R. Cidades e praças: ambivalência da hospitalidade em espaços públicos. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 11, n. 2, p. 386-399, 2019.

WEF. WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2017)**. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

WEF. WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2019)**. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2019.

WERNER, K.; DICKSON, G.; HYDE, K. F. Mega-events and increased collaborative capacity of tourism destinations: The case of the 2011 Rugby World Cup. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 5, n. 3, p. 227-238, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZACH, F. Partners and Innovation in American Destination Marketing Organizations. **Journal of Travel Research**, v. 51, n. 4, p. 412-425, 2012.

ZAGO, A. P. **Dinâmica de stakeholders e co-criação de valor em museus: estudo de casos múltiplos do circuito cultural Praça da Liberdade, Belo Horizonte (MG)**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)– Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

