

Gestão pública de turismo no litoral de São Paulo

Aristides Faria Lopes dos Santos

Resumo

Este artigo tem sua origem em uma pesquisa descritiva e explicativa, com abordagem qualitativa, cujo objetivo geral de analisar as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders*, no contexto específico do setor de viagens e turismo no litoral paulista, relações que parecem ser determinantes para o incremento da competitividade regional. A partir dos resultados colhidos pode-se verificar que é 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 são reiteradamente mencionados na discussão teórica. As evidências apontam que oferecer hospitalidade (e não apenas serviços) se mostrou estratégico, e o estudo de casos múltiplos realizado corroborou essa conclusão.

Palavras-chave | Competitividade; hospitalidade; hostilidade; São Paulo; *stakeholders*; turismo.

Classificação JEL | L83 O21 R53

Tourism public management in São Paulo's coastline

Abstract

Why would hospitality and hostility relations between the public authorities and their multiple stakeholders – in the context of the Brazilian travel and tourism sector – be decisive for increasing the competitiveness of tourism destinations? To answer this research problem, a descriptive and explanatory research it was undertaken, with a qualitative approach. Its main goal was to identify why the hospitality and hostility relations between the government and its multiple stakeholders would be decisive for increasing the competitiveness of Brazilian tourism destinations. From the results, it was possible to verify the perception that the competitiveness of tourism destinations is connected to the guarantee of sustainability – in all its aspects – and the maintenance of productivity over time, which seems to be recurrent and increasingly consistent. Aspects such as coordination, integration and collaboration were repeatedly mentioned in the theoretical discussion. Thus, it was evident that offering hospitality – and not

just services – proved to be strategic and the multiple case study carried out corroborated this conclusion.

Keywords | Competitiveness; hospitality; hostility; São Paulo; stakeholders; tourism

JEL Classification | L83 O21 R53

Gestão pública del turismo en el litoral de São Paulo

Resumen

Este artículo se origina en una investigación descriptiva y explicativa, con enfoque cualitativo, cuyo objetivo general es analizar las relaciones de hospitalidad y hostilidad entre el poder público y sus múltiples *stakeholders*, en el contexto específico del sector de viajes y turismo en el litoral paulista, relaciones que parecen ser determinantes para el aumento de la competitividad regional. A partir de los resultados recogidos se puede verificar que es recurrente (y cada vez más consistente) la percepción de que la competitividad de los destinos turísticos pasa por la garantía de la sostenibilidad (en todas sus vertientes) y el mantenimiento de la productividad a lo largo del tiempo. Aspectos como la coordinación, la integración y la colaboración se mencionan repetidamente en el debate teórico. Las evidencias apuntan que ofrecer hospitalidad (y no solo servicios) resultó ser estratégico, y el estudio de casos múltiples realizado corroboró esta conclusión.

Palabras clave | Competitividad; hospitalidad; hostilidad; São Paulo; *stakeholders*; turismo.

Clasificación JEL | L83 O21 R53

Introdução

A presente pesquisa teve origem em dissertação de mestrado desenvolvida entre os anos de 2013 e 2015 no âmbito do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (SANTOS, 2015). À ocasião do estudo, o autor adotou como objeto de investigação três municípios localizados no litoral do estado de São Paulo, na Região Sudeste brasileira. É relevante destacar a proximidade geográfica deste destino turístico com a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) (BRASIL, 1973), principal núcleo emissor de turistas do país.

Com relação aos resultados, o estudo apontou que os municípios analisados – Cubatão, Itanhaém e Santos – demonstraram naquela ocasião desenvolver pouco diálogo ou ações conjuntas para promoção do turismo em nível regional. Ficou claro, ainda, o diminuto alcance que as ações do governo estadual têm sobre a região no que tange ao turismo e à 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 entre o *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.

Tal condição tende a empurrar para baixo o nível de qualidade dos produtos (bens e serviços) ofertados 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 consistentes e duradouros em prol de ganhos e benefícios difusos. 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.

Diante de tais descobertas, foi elaborado projeto de pesquisa no âmbito do mesmo programa 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 no litoral paulista seriam determinantes para o incremento da competitividade regional?

No sentido de responder ao problema de pesquisa enunciado foi desenvolvida pesquisa descritiva e explicativa (CRESWELL, 2010) com o objetivo geral de identificar as razões de as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* seriam determinantes para o incremento da competitividade de destinos turísticos localizados no litoral do estado de São Paulo. A área de abrangência adotada nesta investigação refere-se à Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS) (ALESP, 1996), de modo que os municípios tomados como objeto de análise (Cubatão, Guarujá e Santos) são administrados com base nas mesmas políticas públicas.

O referencial teórico apresentado a seguir trata das relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* e suas interfaces como a gestão pública da atividade turística. Em seguida é apresentada discussão sobre a abordagem dos *stakeholders* e gestão da competitividade do setor de viagens e turismo.

Referencial teórico

Hospitalidade e hostilidade

No campo dos estudos da hospitalidade, esta investigação adota como importante referência Lashley (2000), que a compreende 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*¹ (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*.

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 dinamizem a comunicação entre os *stakeholders* das organizações gestoras de destinos (DMO, do inglês *Destination Management Organisations*).

¹ 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).

Concluiu-se, então, que tanto cooperação quanto colaboração (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 articulem em prol do desenvolvimento de um dado setor, há maior chance de lograr-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 *et al.*, 2019).

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 a 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 exigiram 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.

Segundo Lashley (2015), há diversos motivos possíveis para se oferecer hospitalidade a 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).

Cockburn-Wooten 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 é prestada dentro da casa das pessoas, que podem ser identificadas como beneficiárias. Assim, a correlação, já no título do artigo, com a soleira das portas, isto 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 sociocultural. Os resultados demonstraram que os profissionais do serviço social desenvolveram relações de confiança assimétricas, o que possibilitou a consolidação de espaços de hospitalidade. Os resultados também mostraram que o serviço social é exercido nos limiares entre as organizações e a sociedade. Com efeito, o papel do assistente social mostrou-se impregnado da noção de hospitalidade já que prescinde o estabelecimento de relacionamentos baseados na confiança e na inclusão social de indivíduos que, por qualquer motivo, foram ou estão excluídos da sociedade.

No Brasil, o Plano Nacional do Turismo (PNT) vigente (2018-2022) classifica como “descentralizada” a gestão pública do turismo no país. Pode ser observado no Quadro 1 as instituições e os colegiados representativos conforme os níveis da administração pública nos quais estes atuam (ARAÚJO; TASCHNER, 2012; MTUR, 2018).

Quadro 1 – Modelo de gestão descentralizada do turismo

Nível	Instituição	Colegiado
Federal	Ministério do Turismo	Conselho Nacional de Turismo
Estadual	Órgão Oficial de Turismo da UF	Conselho ou Fórum Estadual
Regional	Instância de Governança Regional	
Municipal	Órgão Oficial de Turismo do Município	Conselho ou Fórum Municipal

Fonte: Adaptado a partir do PNT (2018-2022) (MTUR, 2018, p. 66).

Parece possível encontrar convergência e interface entre hospitalidade, hostilidade e gestão pública da atividade turística por meio da perspectiva da “*Experienscape*” (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 “*Experienscape*” 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*. Bem como em reações cognitivas, afetivas e comportamentais positivas ou negativas quanto aos produtos, serviços, marcas e organizações.

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.

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

- 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.

Abordagem dos *stakeholders*

Cada organização possui diferentes públicos de influência e cada um desses carrega distintas demandas convergentes ou não entre si. Note-se que estes públicos podem ser indivíduos, grupos informais (internos ou externos) ou organizações formais. Além disso, uns 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 (FREEMAN; MCVEA, 2001; STONER; FREEMAN, 1999). 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 que contemplem as

demandas de seus múltiplos *stakeholders* concomitantemente, com destaque para os *key stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 854) sugerem que as organizações identifiquem seus *stakeholders* por meio de três características elementares: 1) poder – posse ou obtenção de recursos coercitivos, como forma e imposição em relação à organização; 2) legitimidade – percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente definidas; e 3) urgência – 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: identificação dos grupos e seus respectivos interesses; 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).

Como visto, as estratégias de gestão de *marketing* de destinos turísticos podem se valer de ferramentas para promoção institucional, bem como 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).

A colaboração entre os *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 de destinos turísticos, bem como determinar quais grupos de *stakeholders* dominam cada categoria.

Saito e Ruhanen (2017) identificaram quatro grandes grupos de “tipos de poderes”: coercitivo, legítimo, induzido e de competência (conhecimento de causa). O coercitivo, em geral, mostrou-se exercido pelos organismos governamentais e o poder público, enquanto a iniciativa privada exercia o poder legítimo (ou legitimado). O 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*.

A desregulamentação dos mercados e o neoliberalismo contribuíram para o surgimento de uma verdade incontornável: organizações gestoras de destinos 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.

Adeyinka-Ojo, Khoo-Lattimore e Nair (2014), abordaram a questão das organizações gestoras de destinos no contexto do turismo rural. Segundo os autores, nas localidades onde foram instalados escritórios dedicados à ligação em níveis regional ou estadual a atuação das organizações gestoras de destinos mostrou-se limitada, já que estes concentraram as informações turísticas. A proposta da pesquisa se refere às 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.

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 o objetivo e procedimentos metodológicos propostos foi elaborada uma proposição a ser verificada:

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.

Competitividade no setor de viagens e turismo

A construção de um ambiente de negócios não é linear no tempo ou mesmo no espaço físico, assim como a manutenção da competitividade de um dado território, que pode ou não abrigar um ou mais *clusters*, dependerá do gerenciamento de recursos e de sua capacidade interna (tal qual 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 os mercados assumam “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.” (MOTA; VIANNA; ANJOS, 2013).

No Brasil, a criação do Programa Nacional da Municipalização do Turismo (PNMT) em 1994 marcou, conforme Araujo 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”.

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 orientação pode consistir em diversos pequenos destinos turísticos e, como a pesquisa propõe, diferentes destinos demandam diferentes conceitos sobre si mesmos – tal como se busca com o presente artigo, 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 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.

Parece ser consenso que a colaboração dos *stakeholders* atuantes em um dado destino turístico é benéfica à competitividade deste, 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 Organizações gestoras de destinos por meio do modelo Thomas-Kilmann Conflict Mode (TKCM). Trata-se de um 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 um polo de turismo de negócios e eventos, dispondo de serviços para atender às demandas de 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 do 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 84 executivos com poder de tomada de decisão atuantes na referida região durante cinco sessões compostas por 17 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 50 empregados. Negócios com entre 50 e 250 empregados foram compostos por 37% da amostra, enquanto empresas com mais de 250 funcionários totalizaram 11%.

Os resultados mostraram que, entre outras questões, o cenário econômico é uma variável determinante, já que o trabalho liderado por uma DMO demanda recursos vultuosos e vinculados a planos coletivos, que precisam atender a demandas variadas. Esta pesquisa, justamente, adota “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 em questão 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 organizações gestoras de destinos, 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 13 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”.

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.

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

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

Metodologia

Modelo metodológico

O tratamento dos dados coletados adotou caráter qualitativo (CRESWELL, 2010; GIBBS, 2009). A disponibilidade de recursos materiais, financeiros e de tempo culminaram em pequenas alterações no processo de pesquisa “*emic-etic-emic*” (PUNNETT *et al.*, 2017). Note-se que não cabe comparação entre estas fases ou perspectivas, mas articular as diferentes etapas descritas a seguir.

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 estudados (BURTÁVERDE; RAAD; ZANFIRESCU, 2018; FORD *et al.*, 2018; GOEI, 2014; MARCHENKO, 2018).

Seguindo o fluxo operacional mencionado, verifica-se que a primeira fase (*emic*) tem início com a realização de pesquisa bibliográfica² e, depois, 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.

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 em análise e, por fim, bem como dos planos diretores de turismo dos municípios em estudo – além de documentos complementares relacionados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

² As principais bases consultadas foram *Scopus*, *SciELO* e catálogo de teses e dissertações da *Capes*.

Com relação ao andamento do processo de implementação desta pesquisa, destaca-se que entre os anos de 2016 e 2017 foi iniciado um 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 (fase *emic*).

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 pesquisa³. Esta região administrativa é composta pelos municípios de Bertioga, 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 contemplado na fase seguinte (*emic*) desta pesquisa, conforme preconiza Yin (2015).

Os critérios adotados para justificar esta seleção foram os seguintes: 1) os municípios compartilham do mesmo território (mesma região administrativa); 2) as características mercadológicas são semelhantes (destinações costeiras marcadas pela proximidade da capital estadual); 3) as cidades são reguladas pela mesma legislação estadual no que tange ao turismo (Lei Complementar n. 1.261, de 29 de abril de 2015); 4) todos os municípios possuem organizações gestoras de destinos (secretarias municipais de turismo ou congêneres); 5) todas as cidades possuem Comtur formalmente constituído; e 6) os municípios têm planos diretores de turismo instituído por meio de lei municipal.

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 “aprovação⁴”, 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, de oportunidade de analisar as políticas públicas municipais de turismo vigentes em Cubatão, Guarujá e Santos a partir da perspectiva dos estudos

³ Há cinco regiões metropolitanas no estado de São Paulo, sendo uma delas a Região Metropolitana de São Paulo, onde se localiza a capital paulista. As demais são: Região Metropolitana de Campinas, Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, Região Metropolitana de Sorocaba, Região Metropolitana de Ribeirão Preto e RMBS.

⁴ Lei Complementar n. 1.261, de 29 de abril de 2015, artigo 2º, inciso VI.

da hospitalidade e hostilidade. Vale mencionar que a determinação dos documentos que foram submetidos à 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 sete etapas: 1) busca eletrônica pela publicação dos planos diretores de turismo e documentação relacionada em bancos de dados institucionais do poder legislativo municipal; 2) verificação da atualidade dos dados, da legislação e de informações coletadas; 3) checagem de eventuais dados omissos na documentação coletada; 4) anotação dos dados formais dos planos e legislação pertinente; 5) 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); 6) segunda leitura dedicada ao preenchimento da ficha de leitura criada anteriormente e o procedimento de anotações diversas a respeito dos dados coletados; e 7) 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.

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

Modelo conceitual

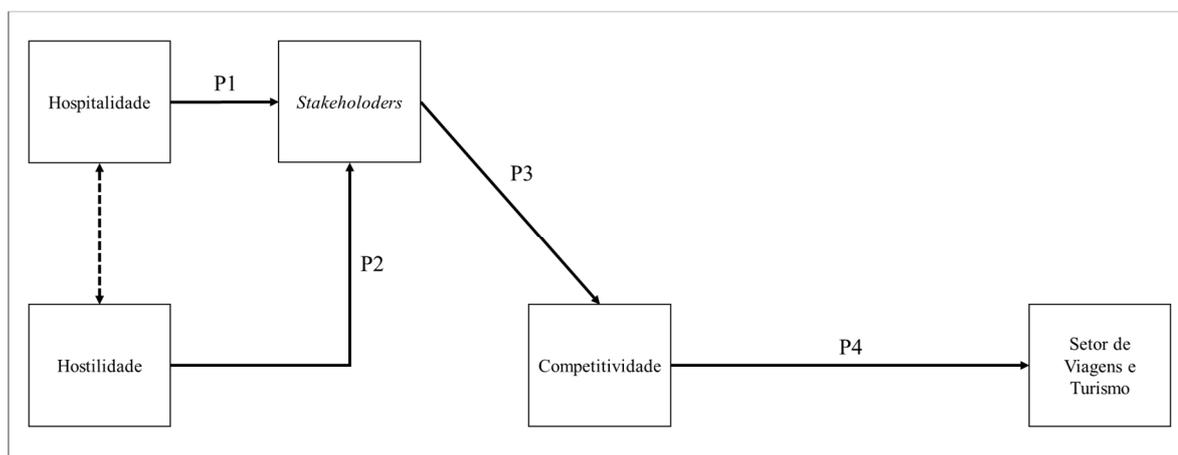
A presente investigação adotou como referência o modelo conceitual de Wang e Xiang (2007), o qual foi decomposto de modo que os fatores apontados pelos autores foram tratados enquanto variáveis de pesquisa relacionadas com as proposições levantadas a partir do referencial teórico (P1 a P4). Tal decomposição originou 31 variáveis de pesquisa dentro do grupo de processos (ao centro da figura 1, a seguir), que posteriormente foram delimitadas em 15, em atendimento ao segundo objetivo específico mencionado anteriormente.

Este modelo estrutura-se sobre quatro construtos: condições 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 entre as variáveis derivadas do modelo conceitual adotado e as proposições de pesquisa levantadas a partir do referencial teórico e apresentadas nas seções seguintes. Observe-se que na Figura 1 há uma linha pontilhada bidirecional entre os quadros que representam as relações de “hospitalidade” e “hostilidade”. Tal representação remonta a um dos resultados de Santos (2015), que identificou que as relações do poder público com seus *stakeholders* é orgânica e dinâmica. Isto é,

conforme mudam os ocupantes dos cargos, trocam os dirigentes e gestores, há uma tendência de transformação das suas relações pessoais e, por consequência, das interorganizacionais.

Figura 1 – Esquematização das variáveis e proposições de pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Resultados

A terceira fase desta pesquisa (*emic*) contemplou, conforme mencionado na seção de descrição dos procedimentos metodológicos, um estudo de casos múltiplos. É importante mencionar que o processo de coleta de dados e a aplicação de consequente análise seguiu as sete etapas preconizadas por Bardin (2011).

No Quadro 2 são informados os materiais que foram selecionados para serem submetidos à análise nesta fase da pesquisa. 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 pesquisa, checagem e verificação de dados complementares, como detalhado no capítulo de descrição dos procedimentos metodológicos.

Quadro 2 – Caracterização do material selecionado para ser submetido a análise

	Cubatão	Guarujá	Santos
Título formal	Plano Diretor de Turismo de Cubatão	Plano Municipal de Turismo do Guarujá	Plano Diretor de Turismo da Estância Turística de Santos
Ano de publicação	2017	2018	2017
Autoria principal	Prefeitura Municipal de Cubatão	Geo Brasilis (terceirizado)	Geo Brasilis (terceirizado)
Edital de licitação	-	03/2017	01/2015
Ato legal	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

Fonte: Elaboração própria.

Análise e discussão dos resultados

Nesta seção de discussão dos resultados, retoma-se o 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.

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 (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 empresas tendem a se manterem produtivas e o destino turístico será (ou se manterá) competitivo ao longo do tempo se as pessoas permanecerem 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 o protagonista natural.

Foi visto que a colaboração entre *stakeholders* e um aspecto notadamente relevante no processo de planejamento e gestão de destinos turísticos (SAITO; RUHANEN, 2017), mas infere-se que nem todos possuem o mesmo nível de poder e influência nos mais variados processos decisórios.

Como pode ser observado no Quadro 3, as unidades de contexto empregadas possibilitaram uma comparação qualitativa entre os municípios analisados. 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.

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 aí 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 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSP), o que também aconteceu no aspecto do “direcionamento”, já que o instituto participou diretamente da elaboração do plano diretor de turismo local. Nos demais casos, os processos foram executados pelo poder executivo e o Comtur, sendo 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 a dependência econômica do polo industrial e a negligência no uso dos recursos turísticos. Em Guarujá, foi citado o potencial para melhora em diversos processos administrativos e reposicionamento da Setur. Em Santos, observou-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.

As articulações e reuniões foram balizadas pela publicidade, já que os atos são abertos à comunidade 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 parceiros mais fortes se mostraram semelhantes nos três casos. Novamente, a prefeitura municipal de Cubatão, entretanto, contou com a participação direta do IFSP.

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

Quadro 3 – Síntese dos resultados obtidos a partir da análise de conteúdo

Caracterização do material submetido à análise			
	Cubatão	Guarujá	Santos
Título formal	Plano Diretor de Turismo de Cubatão	Plano Municipal de Turismo do Guarujá	Plano Diretor de Turismo da Estância Turística de Santos
Ano de publicação	2017	2018	2017
Autoria principal	Prefeitura Municipal de Cubatão	Geo Brasilis (terceirizado)	Geo Brasilis (terceirizado)
Edital de licitação	-	03/2017	01/2015
Ato legal	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
Estabelecer metas	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Cubatão	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Guarujá	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Santos
Atribuir funções, tarefas	Setur, Comtur e IFSP Câmpus Cubatão	Setur e Comtur	Setur e Comtur
Direcionamento	Parceria entre prefeitura municipal de Cubatão por meio da Secretaria de	Apoio a gestores públicos do município, estímulo à participação	Fortalecer mecanismos e instâncias que possibilitem a participação e

	Turismo (Setur), o Conselho Municipal de Turismo (Comtur), <i>trade</i> turístico local e alunos e docentes IFSP Câmpus Cubatão	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	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 à importância de receber bem os visitantes
Reavaliar resultados esperados	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Cubatão	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Guarujá	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Santos
Identificação de problemas	Com o desenvolvimento do Polo Industrial de Cubatão, o uso turístico de recursos naturais, culturais, históricos e paisagísticos locais foi negligenciado	Melhoria de transparência gerencial, envolvimento e colaboração do Comtur, emprego de TICs para diferentes <i>stakeholders</i> e reposicionar a Setur no planejamento, condução e monitoramento do setor	Carência de indicadores de desempenho objetivos e eixos de desenvolvimento estratégico

Desenvolver programas	Setur, Comtur e sociedade civil (audiências públicas)	Setur, Comtur e sociedade civil (audiências públicas)	Setur, Comtur e sociedade civil (audiências públicas)
Executar programas	Setur e Comtur	Setur e Comtur	Setur e Comtur
Avaliação	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Cubatão	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Guarujá	Setur, Comtur e Câmara Municipal de Santos
Avaliar metas predefinidas	Setur e Comtur	Setur, Comtur e sociedade civil (audiências públicas)	Setur, Comtur e sociedade civil (audiências públicas)
Encerrar completamente (capacidade de execução)	Setur, Comtur e IFSP Câmpus Cubatão	Setur, Comtur e <i>trade</i> turístico local	Setur, Comtur e <i>trade</i> turístico local
Articulações, reuniões	Divulgação local e regional por meio da imprensa	Divulgação local e regional por meio da imprensa	Divulgação local e regional por meio da imprensa
Seleção de parcerias	Setur, Comtur, <i>trade</i> turístico local e IFSP Câmpus Cubatão	Setur e Comtur	Setur e Comtur
Implementação	Setur, Comtur e IFSP Câmpus Cubatão	Setur e Comtur	Setur e Comtur
Transformação	Propõe-se a atividade turística enquanto setor alternativo para a geração de trabalho e renda, uma vez que há dependência do Polo Industrial e vulnerabilidade a múltiplas variáveis econômicas	Consolidação da política municipal de turismo e dos instrumentos e organismos locais, com a devida mobilização e atuação comprovada, conforme demanda a legislação estadual.	Consolidação de oito indicadores para avaliação do sucesso do destino: número de empregos e postos de trabalho gerados com as atividades características do turismo; receita turística; valor da arrecadação de ISS associado ao turismo; nível de satisfação dos

			turistas; taxa de ocupação hoteleira; número de cruzeiristas que visitam Santos; Relação do cruzeirista com o destino; fluxo de turistas nos atrativos; e número de prestadores de serviços cadastrados no Cadastur.
Evolução para parcerias mais fortes	Setur, Comtur, <i>trade</i> turístico local e IFSP Câmpus Cubatão	Setur, Comtur e <i>trade</i> turístico local	Setur, Comtur e <i>trade</i> turístico local

Fonte: Elaboração própria.

Considerações finais

A pesquisa apresentada buscou responder ao seguinte problema: por que as relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus múltiplos *stakeholders* no contexto do setor de viagens e turismo no litoral paulista seriam determinantes para o incremento da competitividade regional?

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 – mostrou-se 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 organizações gestoras de destinos.

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 dadas 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 operacional no que tange a mensuração do nível de competitividade de um 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 e 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 alianças 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 canal de comunicação sistemático, 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.

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.

Como tratado e sintetizado no Quadro 3, constatou-se que a elaboração desses documentos foi feita de modo colaborativo e a implementação propriamente dita pode ser contratada junto à iniciativa privada, mas a execução da política pública de turismo de determinado município será sempre de responsabilidade do poder executivo local, por meio de sua Secretaria de Turismo (ou congêneres).

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.

Originalmente, a pesquisa proposta foi concebida para ser executada com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Limitações de recursos impuseram a necessidade de se empregar abordagem qualitativa, que não descaracterizou os objetivos ou problema do estudo, mas pode ser mencionado enquanto uma limitação.

Pesquisas futuras poderão tratar de aplicar o instrumento de coleta de dados proposto para ser utilizado nesta investigação. Procedeu-se, inclusive, 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.

Referências

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

ALESP. Assembleia Legislativa (São Paulo). **Lei Complementar n. 1.261, de 29 de abril de 2015. Estabelece condições e requisitos para a classificação de Estâncias e de Municípios de Interesse Turístico e dá providências correlatas.** Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1261-29.04.2015.html>. Acesso em: 27 jul. 2023.

ALESP. Assembleia Legislativa (São Paulo). **Lei Complementar n. 815, de 30 de julho de 1996. Cria a Região Metropolitana da Baixada Santista e autoriza o Poder Executivo a instituir o Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista, a criar entidade autárquica e a constituir o Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista, e dá providências correlatas.** Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1996/lei.complementar-815-30.07.1996.html>. Acesso em: 27 jul. 2023.

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.

ARAÚJO, C. M.; TASCHNER, G. Turismo e políticas públicas no Brasil. *In*: BENI, M. C. (Org.). **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Desenvolvimento regional, rede de produção e clusters.** 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.

BRASIL. **Lei Complementar, n. 14, de 8 de junho de 1973. Estabelece as regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, Curitiba, Belém e Fortaleza.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp14.htm. Acesso em: 17 dez. 2019.

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

BURTÄVERDE, 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.

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

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.

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

FEMENIA-SERRA, F.; IVARS-BAIDAL, J. A. Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 12, p. 1-20, 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.

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**, v. 2, p. 1-32, 2001.

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...* São Paulo, 2007.

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

LASHLEY, C. Studying Hospitality: insights from social sciences. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008.

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.

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.

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. **Plano Nacional de Turismo (2018-2022)**. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/images/pdf/PNT_2018-2022.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.

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. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, v. 8, n. 1, p. 43-57, 2011.

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.

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.

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.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. 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, 2014.

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.

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

ŽEMĽA, M. Tourism destination: the networking approach. **Moravian Geographical Reports**, v. 24, n. 4, p. 2-14, 2016.

Data de submissão: 22/02/2021

Data de aprovação: 13/07/2023

Revisão: Daniela Matthes (português), Emily Camila Batschauer e Mateus Artur Pereira Nuss (inglês) e Yanet María Reimondo Barrios (espanhol).

Aristides Faria Lopes dos Santos

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (Campus Cubatão)

Rua Maria Cristina, 50 – Casqueiro

11533-160 Cubatão/SP, Brasil

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-0071-1772>

E-mail: aristidesfaria@ifsp.edu.br