

## ANÁLISE DOS IMPACTOS DAS RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE ENTRE STAKEHOLDERS NA COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS

### ANALYSIS FROM THE IMPACTS FROM HOSPITALITY RELATIONS AMONG STAKEHOLDERS ON THE COMPETITIVENESS OF TOURISM DESTINATION

Aristides Faria Lopes dos Santos(A.F.L.S.)<sup>1</sup>  
Elizabeth Kyoko Wada (E.K.W.)<sup>2</sup>

#### Resumo

Desde aspectos econômicos a catástrofes ambientais podem impactar a competitividade dos destinos turísticos. Nesta pesquisa foi proposta a discussão sobre a influência das relações de hospitalidade entre os múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo sobre o nível de competitividade das destinações. A pesquisa foi desenvolvida no contexto do destino “Costa da Mata Atlântica”, localizado no litoral do estado de São Paulo, região sudeste brasileira. Esta pesquisa empírica caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos, de natureza descritiva, cuja abordagem foi qualitativa. Como técnicas de coletas de dados foram empregadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a aplicação de entrevistas pessoais semiestruturadas com dirigentes municipais de turismo e *stakeholders* indicados pelos mesmos. O destino turístico analisado é composto por nove municípios, dos quais três compuseram a área de abrangência do estudo: Cubatão, Itanhaém e Santos. Verificou-se que quanto mais colaborativas forem as relações entre o poder público e seus *stakeholders*, maiores serão os impactos positivos na competitividade da destinação, entretanto, foi identificado que, nos casos analisados, as Secretarias de Turismo não praticam a gestão do relacionamento com seus *stakeholders* de modo sistemático, o que pareceu ser contrário aos objetivos setoriais.

**Palavras-chave:** Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders*, Competitividade, Turismo.

#### Abstract

From economic aspects to environmental catastrophes can impact the competitiveness of tourism destinations. In this research it was proposed the discussion about the influence of hospitality relations between the multiple stakeholders in the travel and tourism sector on the competitiveness of destinations. The research was developed in the context of the “Costa da Mata Atlântica” destination, located on the coastal area of the São Paulo, southeast region of

---

<sup>1</sup> Graduação em Turismo pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Marumbi (UAM). Doutorando em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM). Professor do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (Câmpus Cubatão). E-mail: aristidesfaria@ifsp.edu.br

<sup>2</sup> Graduação em Turismo pelo Centro Universitário Ibero Americano (1979) e em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (1980). Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1989). Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994). Pós-doutorado na UFPR - PPG em Turismo (2016). Bolsista CNPQ Nível 2 com a pesquisa Mobilidade Corporativa na América Latina. Coordenadora do PPG em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM) e pesquisadora do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Social e Tecnológico. E-mail: ekwada@anhembibr

Brazil. This empirical research is characterized as a multiple case study, of descriptive nature, whose approach was qualitative. As data collection techniques it was developed bibliographic research, documentary research and the application of semi-structured interviews with municipal tourism managers and stakeholders indicated by them. The destination analyzed is composed by nine municipalities, where three comprised the study area: Cubatão, Itanhaém and Santos. It was verified that as more collaborative the relations between the public power and its stakeholders, the greater should be the positive impacts on the destination's competitiveness, however, it was identified that, in the analyzed cases, the local tourism authorities do not practice the relationship management with their stakeholders in a systematic way, which appeared to be contrary to sectoral objectives.

**Keywords:** Hospitality, Services, Stakeholders, Competitiveness, Tourism.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste artigo foram discutidos fatores que podem impactar a competitividade destas localidades no contexto do turismo, ou seja, aspectos que aumentam ou diminuem a vantagem competitiva de dados destinos turísticos frente a outros. As relações de hospitalidade entre os múltiplos *stakeholders* atuantes em uma determinada destinação foi fator central na discussão proposta, já que a presente pesquisa se desenvolveu originalmente no âmbito do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, entre agosto de 2013 e agosto de 2015, em nível de Mestrado. Os resultados da referida pesquisa se desdobraram em projeto de pesquisa que se encontra em pleno andamento no mesmo programa, mas em nível de Doutorado.

O turismo enquanto atividade econômica e social complexa tem o potencial de fomentar o desenvolvimento de municípios, regiões e mesmo nações onde houver fluxos de visitantes e, por consequência, de insumos para atender a tal demanda. É natural, neste sentido, que haja concorrência entre localidades que buscam captar fluxo de visitantes e negócios inerentes ao setor de viagens e turismo.

Neste contexto, a Organização Mundial do Turismo (OMT) (2003, 3), organismo das Nações Unidas que trata dos assuntos do setor em âmbito global, afirma que “muitas nações dependem dessa dinâmica atividade como principal fonte geradora de renda, emprego, crescimento do setor privado e aperfeiçoamento da infraestrutura”. É possível inferir que em nível local as demandas sejam semelhantes, ou seja, há distritos e municípios que dependem da atividade turística como geradora de alternativas de desenvolvimento econômico e social.

Esta pesquisa buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: As relações de hospitalidade entre o poder público e seus diversos *stakeholders*<sup>3</sup> exercem impacto na competitividade dos destinos turísticos brasileiros? Para responder à questão enunciada, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos (Yin, 2015) no contexto da região turística da “Costa da Mata Atlântica<sup>4</sup>”, localizada no litoral do estado de São Paulo, região sudeste brasileira.

A área de abrangência do estudo foi composta, mais especificamente, pelos municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos, todos localizados na Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS), região administrativa estabelecida por meio da Lei Complementar nº 815, de 30 de julho de 1996. Além destes, outros seis municípios compõem a região: Bertioga, Guarujá, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande e São Vicente.

A determinação desta área de abrangência fundamentou-se em quatro motivações essenciais: primeiro, o fato de os três municípios fazerem parte da mesma região administrativa (sistema de governança e território em comum); depois, a existência de Secretarias Municipais de Turismo nos três municípios (organizações gestoras do destino), em seguida, a existência de Conselhos Municipais de Turismo (COMTURS) (espaços para participação social) e, por fim, a complementaridade que a oferta de atrativos, produtos e serviços representa para a região turística como um todo (diversidade de oferta turística).

O objetivo deste estudo foi identificar se as relações de hospitalidade entre o poder público e seus diversos *stakeholders* exercem impacto na competitividade dos destinos turísticos brasileiros. É válido citar que a pesquisa não propôs ou adotou um modelo para gerenciamento das relações entre os *stakeholders* do poder público, tampouco para aferição da competitividade dos destinos turísticos.

Como técnica de coleta de dados foram empregadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de entrevistas pessoais semiestruturadas junto a dirigentes municipais de turismo e, em seguida, a dois *stakeholders* indicados pelos mesmos. Adotou-se a estratégia

---

<sup>3</sup> O termo “*stakeholders*” faz alusão aos indivíduos ou grupos – formais ou informais – que exercem impacto ou são impactados pela atividade de uma determinada organização;

<sup>4</sup> “Costa da Mata Atlântica” é a denominação turística para a Região Metropolitana da Baixada Santista, de modo que representa as nove cidades que compõem esta região administrativa na forma da lei. A marca foi criada em 2003 e desde então tem sido empregada na comunicação para o mercado turístico;

da “bola de neve” ou, em inglês, *snowball sampling*<sup>5</sup> para identificar e aplicar tais entrevistas com os profissionais indicados como *stakeholders* da organização gestora do destino.

Os dados coletados nas fases de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental foram tratados em duas seções conceituais e em uma voltada à caracterização do objeto de estudo, respectivamente. Já dados coletados a partir das entrevistas foram tratados, primeiro, por meio de transcrição (Gibbs, 2009) e, depois, por análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Esta pesquisa empírica possui natureza descritiva, cuja abordagem no tratamento dos dados coletados foi qualitativa e teve base na abordagem dos *stakeholders*, pois se julgou pertinente compreender a complexidade das relações de hospitalidade entre o poder público e os diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou sofrem influência – direta ou indireta – da ação governamental.

O projeto de pesquisa foi originalmente elaborado durante o segundo semestre do ano de 2014. A primeira fase de coleta de dados foi composta pela pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, que foram executadas ente janeiro a abril de 2015. A segunda fase foi composta pela pesquisa de campo, que contou com a aplicação das entrevistas citadas, que foram realizadas entre os meses de maio e junho do mesmo ano. O tratamento dos dados coletados, a análise e a discussão dos resultados foi realizada em julho e agosto.

O artigo foi organizado em quatro seções, sendo a primeira o referencial teórico sobre hospitalidade, serviços e consumo de serviços ligados ao turismo. A segunda trata da abordagem dos *stakeholders* e de competitividade no setor de viagens e turismo. A terceira parte é uma caracterização da área de abrangência do estudo e de cada um dos municípios em questão. A quarta trata da análise e discussão dos resultados da pesquisa, seguida pelas considerações finais e a lista de referências.

## 1. Referencial teórico

Apresenta-se a seguir o referencial teórico adotado para fundamentar esta pesquisa. As duas próximas seções foram elaboradas a partir do tratamento dos dados coletados na fase de pesquisa bibliográfica.

---

<sup>5</sup> Segundo Handcock & Gile (2011, p. 2), trata-se da “coleta de uma amostra de uma população sobre a qual uma abordagem dos amostragem-padrão seria “impossível” ou proibitivamente caro, cuja finalidade seria estudar as características dos indivíduos de tal população” (tradução do autor);

## 1.1. Hospitalidade e Serviços

Nesta seção foi discutido o referencial teórico sobre hospitalidade no contexto comercial, ou seja, no gerenciamento das relações entre prestadores e consumidores de serviços com vistas ao bom desempenho organizacional, à obtenção de vantagens competitivas e competitividade.

No sentido de conceituar o termo hospitalidade, esta investigação adotou como referência a visão de 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.

As relações de prestação/consumo de serviços de hospitalidade estão “dentro” do domínio comercial, como propõe o autor. Neste sentido, torna-se possível inferir que o gesto de receber e acolher bem as pessoas pode se configurar como uma vantagem competitiva para as organizações, ou seja, o estabelecimento e a manutenção de relações comerciais alicerçadas na confiança e na ética, por exemplo, podem converter-se na sustentabilidade do negócio.

Ainda que motivadas, mediadas e/ou mantidas por uma relação de negócios, as relações interpessoais no domínio comercial podem sim ser consideradas relações de hospitalidade ou, em oposição, de hostilidade. A gestão dessas relações pode, desse modo, ser profissional, ensaiada e planejada, o que não descaracteriza necessariamente a boa intencionalidade do prestador do serviço.

Isso pode impactar a percepção de qualidade dos serviços consumidos? Na visão de Caon (2008, 10), sim. Conforme o autor, a satisfação do cliente depende em grande parte do desempenho do prestador de um determinado serviço por ocasião de sua interação com o cliente, que é simultânea ao efetivo consumo – o que caracteriza os serviços propriamente.

Gotman (2009) aponta a existência e práxis do “sorriso comercial”, ou seja, um sorriso cortês “endereçado indiferentemente não a uma pessoa em particular, mas a todo cliente em potencial”. Esse tipo de postura ou encenação do “bem receber” faz parte de um todo complexo, que tangencia a questão da motivação para oferecer hospitalidade.

Ainda segundo Gotman (2009, 7), “a atenção e o serviço são contratuais e não objetos de dádiva e o cliente é qualificado pelas “exigências” relacionadas a regra do preço justo que

mediatiza as relações sociais” A autora compreende que entre o valor intrínseco e o compromisso tácito da “dádiva” e a prestação de dado serviço há uma linha tênue que separa a necessidade de retribuição das relações comerciais efêmeras, mediadas por contratos e trocas econômicas daquelas que inserem os protagonistas em um círculo de prestação e retribuição.

Segundo Quadros (2011, 55), “resgatar os comportamentos e atitudes que promovem a troca mútua e a conseqüente identificação empática favorece um forte vínculo emocional e cultural entre o prestador de serviços e hóspede/cliente”. Essa vinculação não se reduz aos prestadores de serviços e seus clientes, mas parece se referir também ao relacionamento entre os demais públicos envolvidos.

Naturalmente, não impacta apenas a remuneração pelo serviço, mas a qualidade do “pacote de valor” como um todo, que é composto, também, pelo bem em questão, o contexto no qual ocorre essa relação e as experiências anteriores dos consumidores.

Conforme Brito & Brito (2012, 71), o “valor criado não é necessariamente valor apropriado; enquanto o custo de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo definem o valor apropriado”. Os autores propõem a análise sobre empresas que criam valor acima da média de seus segmentos de atuação e, com isso, podem “explorar a diferença entre o preço [médio praticado pelo mercado] e a máxima disposição a pagar [pelos clientes efetivos e em potencial] (...)”.

Wada & Moretti (2014, 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*.

Mais especificamente sobre as percepções do turista/consumidor acerca das características elementares dos serviços, destaca-se, ao contrário dos bens materiais, a intangibilidade, ou seja, sua imaterialidade. Isso significa que os serviços são bens efêmeros, que têm seu efetivo consumo condicionado a “momentos” que dependem da interação entre prestador e consumidor final.

## 1.2. Abordagem dos *Stakeholders* e Competitividade

Nesta seção foi reunido o referencial teórico sobre a abordagem dos *stakeholders* e sua aplicação na gestão da competitividade, no caso, do setor de viagens e turismo. É importante citar, então, o conceito elementar adotado.

De acordo com Freeman (1984, 5, tradução dos autores), *stakeholders* “são todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* no alcance do objetivo de uma determinada empresa”. Tal compreensão possui foco no relacionamento estratégico entre a organização<sup>6</sup> e seus diversos públicos de interesse, fornecendo elementos para a elaboração de estratégias eficazes de relacionamento, como parte do posicionamento mercadológico das organizações.

Freeman já apontava na década de 1980 que determinado *stakeholder* pode desempenhar mais de um papel para diferentes grupos de influência, isto é, um empregado também pode ser cliente, consumindo o produto ou serviço ofertado pela mesma empresa e, ainda, ser morador da vizinhança, por exemplo.

Mitchell, Agle & Wood (1997, 854), sugerem que as organizações identifiquem seus *stakeholders* e os classifiquem por meio de três características elementares:

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 desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de 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 interseção dessas três características citadas indica a relevância para a empresa e a prioridade de atenção e cuidado com que cada grupo deve ser tratado. Além disso, cria três grandes grupos de *stakeholders* (Mitchell, Agle & Wood, 1997):

Latentes: possuem um dos três atributos conforme quem os avalia;

---

<sup>6</sup> Conforme Valeriano (2001, 6), “o ato de organizar uma entidade consiste em atribuir a ela uma estrutura (suas partes – esqueleto e os músculos) e estabelecer as funções das partes (como se interagem, quem faz o que), isto é, seu relacionamento ou funcionamento (estrutura organizacional), para que ela cumpra suas missões ou atinja seus objetivos, permanentes ou não”;



Expectantes: formado pelos tipos adormecido, discricionário ou reclamante, e que reúnem dois atributos; e

Definitivos: formado pelos *stakeholders* que possuem os três atributos concomitantemente.

Uma vez que a percepção de um aglomerado “dentro” de um território físico, composto por *stakeholders* em constante relacionamento para a consecução de resultados finais (produção de bens ou serviços), é possível compreender os *clusters* como sistemas abertos, que recebem *inputs* e entregam *outputs*. Assim, outro conceito relevante, proposto por Altenburg, Hillebrand & Meyer-Stamer (1998, 15), é o da “competitividade sistêmica”.

Os autores, com base na teoria do “Diamante” proposta por Michael E. Porter, sugerem que há níveis nos quais os *stakeholders* de determinado aglomerado se relacionam. No nível **micro** estão as empresas de menor porte, suas redes e seus esforços contra eventuais externalidades. No nível **meso**, surge a figura do poder público, emergem as políticas públicas de regulação do mercado, as agremiações empresariais e o terceiro setor. No nível **macro** estão as condições gerais do mercado econômico e financeiro, que são os efeitos conjunturais da economia global. No nível **meta** residem as singularidades e particularidades sociais, culturais e as capacidades locais/nacionais de estabelecerem estratégias competitivas globais.

No mesmo sentido, Stoner & Freeman (1999) afirmam que cada organização possui diferentes públicos de influência – grupos, indivíduos ou organizações – e cada um desses têm diferentes reivindicações – coerentes ou não. Do mesmo modo, Freeman & McVea (2001) apontam que as organizações têm de gerenciar seus *stakeholders* no sentido de se anteciparem a suas demandas, pois isso tende a possibilitar que seus gestores se antecipem a eventuais influências negativas desses grupos.

Ainda nos anos 1990, Porter introduziu a discussão sobre a influência dos *clusters* ou “aglomerados” sobre a competitividade de um determinado território. O autor os definiu como “concentrações geográficas de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas existentes em determinada área de um país, estado ou cidade” (Porter, 1999, 14).

O autor propôs, também, a teoria do “Diamante”, que sugere que “a rivalidade local, a existência de clientes exigentes e a sofisticação dos fornecedores locais favorecem a competitividade, através do estímulo e do apoio à alta produtividade e da rapidez na inovação” (Porter, 1999, 22). Porter acreditava que a competição poderia exercer influência



sobre os níveis de qualidade exigidos pelos clientes e as políticas de preço praticadas junto aos fornecedores.

Para Carroll & Buchholtz (2003, 70, tradução dos autores), um *stakeholder* é um indivíduo ou grupo que possui um ou mais desses “*stakes*” em relação ao negócio de uma empresa [...]; assim como um *stakeholder* pode ser afetado pode afetar as atividades das organizações (...). A articulação entre os referidos *stakeholders* resultará em um determinado nível de competitividade desse território. Isso significa afirmar que a coordenação de esforços poderá favorecer um determinado grupo de empresas em detrimento a outras externas a seu *cluster*.

Conforme Porter (2008), relações positivas entre os membros do *cluster* culminam em um resultado total maior do que a simples soma de suas partes, ou seja, a sinergia é um resultado da articulação planejada de esforços, que resulta em impactos mais poderosos que mera soma de esforços individuais.

O envolvimento das organizações com seus grupos de interesses requer conhecimento para que se tenha uma relação que seja construtiva e produtiva para os envolvidos no negócio. Compreender as expectativas da sociedade em relação à conduta social e ética das organizações se tornou essencial, pois a pressão exercida por grupos que podem estar ligados – ou virem estar –, direta ou indiretamente ao negócio é uma realidade (Junqueira & Wada, 2011).

Este trabalho analisou a influência da ação (ou da inatividade) governamental sobre a competitividade de um determinado setor de mercado, então cabe citar Porter (2008, 10) quem afirma que o Governo – e suas intervenções por meio de leis e (des)regulamentações –, por outro lado, não seja compreendido como uma força competitiva – ao lado das outras cinco propostas pelo autor (concorrentes estabelecidos, clientes poderosos, compradores poderosos, novos competidores (entrantes) e oferta substituta, alternativa –, pois sua interferência é indireta sobre o mercado, enquanto as ações dos demais elementos impactam diretamente sobre a competitividade do *cluster*.

Estudo sobre o estado atual de pesquisas sobre competitividade turística no Brasil revelou que “(...) esta área de investigação ainda está incipiente nos estudos brasileiros, que se mantêm com foco em um determinante da competitividade, mas não na competitividade do destino com abrangência multidimensional” (Miki, Gandara & Muñoz, 2012, 212). Assim, este trabalho buscou desviar-se desse rumo e estudar a complexidade das relações

interinstitucionais (forças competitivas) do setor de viagens e turismo, no caso, no contexto do destino “Costa da Mata Atlântica”.

Recentes estudos (2015-2017) apontam para convergências possíveis entre teorias e práticas de gestão do turismo (Vajirakachorn & Chongwatpol (2017); Peroff et al. (2017); Svensson (2017)), de gerenciamento da hospitalidade no contexto organizacional (Nazarian, et al. (2017); In, et al. (2017)), do emprego das tecnologias da informação e comunicação neste contexto (Adukaaite, et al. (2016); Boonstra, et al. (2015)) e da abordagem dos *stakeholders*, conforme proposto neste estudo (Line & Wang (2017); Theodoulidis, et al. (2017); Saito & Ruhanen (2017)).

## 2. APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Esta seção foi dedicada à caracterização da área de abrangência do estudo. Buscou-se detalhar a justificativa da pesquisa e, ao mesmo tempo, sua relevância e no contexto do mercado turístico nacional.

### 2.1. Caracterização do objeto de estudo

O estado de São Paulo localiza-se na região sudeste do Brasil e possui em seu território de 248.222,362 km<sup>2</sup> um total de 645 municípios, cuja população total é de 43.674.533 de habitantes, conforme dados projetados pela Fundação Seade para o ano de 2017 a partir do Censo demográfico brasileiro de 2010 (IBGE, 2017a; SEADE, 2017).

A Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS) é composta por nove cidades conurbadas e cuja distância da relação à capital do estado é de aproximadamente 70 km, a partir de Santos. Ao todo, a região possui aproximadamente 1.781.727 habitantes, distribuídos pelos nove municípios citados (IBGE, 2017a; SEADE, 2017). A área de abrangência deste estudo de casos múltiplos foi composta pelos municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos, os quais foram caracterizados brevemente a seguir.

Cubatão foi edificada no sopé da Serra do Mar, que originalmente servia como ponto de parada para as pessoas que acessavam ao planalto paulista desde o litoral. Atualmente, o município centraliza as principais ligações rodoviárias da região e concentra importante núcleo comercial e industrial.

Itanhaém localiza-se ao Sul da região e foi fundada em 22 de abril de 1532 por Martim Afonso de Souza. O município é representativo para a história brasileira, pois seu povoado original foi elevado à categoria de Vila no ano de 1561 e, graças às construções da época, logo conquistou o *status* de município, sendo a segunda cidade mais antiga do país, segundo informações da Prefeitura Municipal (2017). A economia local concentra-se fortemente no turismo, no comércio e no setor de serviços.

Santos é o município sede da região e divide-se em uma área insular (zona rural e de proteção ambiental) e outra continental (núcleo urbano), totalizando uma área territorial de 280 Km<sup>2</sup> (IBGE, 2017b). Além da região da orla, da ampla oferta hoteleira e de serviços voltados ao turismo, Santos é sede de um grande complexo portuário. A região central histórica possui, ainda, atrativos e equipamentos turísticos de cunho cultural, que, juntos, compõem alternativas para atividades de lazer na localidade.

Na seção seguinte são apresentados os principais resultados obtidos a partir da realização das entrevistas pessoais semiestruturadas junto aos dirigentes municipais de turismo dos municípios analisados.

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A fase de pesquisa de campo foi composta, primeiro, pela aplicação de entrevistas individuais semiestruturadas junto aos dirigentes municipais de turismo e, em seguida, a dois *stakeholders* indicados por estes (*snowball sampling*) (Handcock & Gile, 2011).

#### **3.1. Entrevistas com os dirigentes municipais de turismo**

Foram realizadas entrevistas com as autoridades públicas municipais de turismo das cidades de Cubatão, Itanhaém e Santos, as quais foram enunciadas, respectivamente, como Entrevistado 01, Entrevistado 02 e Entrevistado 03.

As sessões foram precedidas por contato telefônico e agendadas por meio de carta convite submetida via *e-mail* aos Secretários citados e, após concordância, tiveram duração aproximada de 20 minutos, sendo realizadas nas sedes das Secretarias.

As entrevistas foram organizadas em duas partes, sendo a primeira voltada à identificação dos respondentes e a segunda sobre o histórico e desempenho do organismo.

Nesta seção e na seguinte, os trechos oriundos das entrevistas foram grafados em itálico para que se diferenciasssem do texto corrente.

Quanto à formação acadêmica, identificou-se uma variação sobre o perfil dos profissionais. Os Secretários de Turismo de Cubatão e de Santos são graduados em administração de empresas e jornalismo, respectivamente, e o Secretário de Itanhaém possui graduação incompleta em Direito.

Todos entrevistados possuem sólida experiência profissional fora do setor público inclusive na academia no caso do Entrevistado 03. O Entrevistado 01 possui uma empresa transportadora de cargas, que é administrada pela família e o Entrevistado 02 exerceu o cargo de Vereador durante a gestão anterior (2008-2012), além de ter dirigido uma empresa organizadora de eventos anteriormente. Os três entrevistados possuem experiência anterior no serviço público, mas nenhum deles é concursado, tendo exercido cargos de livre nomeação. Entre os três, entretanto, cabe destacar que o Entrevistado 02 foi o único a exercer a vereança.

Os entrevistados foram convidados a citar três projetos, sejam em andamento ou concluídos. Em Cubatão as principais ações são o desenvolvimento do Inventário Turístico, o consequente Plano Diretor e a reformulação do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR); em Itanhaém as principais ações citadas foram o Festival Gastronômico, o Festival de Hospedagem e os shows nacionais promovidos gratuitamente ao longo da temporada de verão; e em Santos foram citados o Museu Vivo Internacional de Bondes, criado em 2000 (conforme o entrevistado, a linha de bondes turísticos possui 5 km de extensão, 12 bondes em operação e passa por 40 pontos turísticos, tendo atendido a mais de 1.300.000 passageiros) e o Museu Pelé, que reúne acervo sobre a carreira do ex-jogador, da seleção brasileira de futebol e do Santos Futebol Clube. Adicionalmente, o Secretário de Turismo de Santos citou a contratação de consultoria externa para a elaboração do Plano Diretor de Turismo do município e a realização do Festival Santos Café.

Procedeu-se apresentação de uma definição do termo *stakeholders* aos entrevistados – “São todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* no alcance do objetivo de uma determinada empresa [ou organização]” (Freeman, 1984, 5) – de modo que fosse possível citar três principais *stakeholders* da Secretaria de Turismo.

Os entrevistados apontaram organizações de perfis diferentes enquanto seus principais *stakeholders*. O Secretário de Turismo de Cubatão citou uma grande empresa sediada no

polo industrial local (Unipar Carbocloro<sup>7</sup>), a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo e a Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano, organismo vinculado ao governo estadual, o Secretário de Turismo de Itanhaém citou a Secretaria de Desenvolvimento Econômico local, a Associação Comercial de Itanhaém e o Conselho Municipal de Turismo e o Secretário de Turismo de Santos citou o Museu Pelé e o Museu do Café, entidade privada ligada a realização do Festival Santos Café.

Quando perguntados se o atendimento ou não das demandas dos atores locais influenciam o desempenho dessas organizações, os respondentes foram unânimes em responder positivamente. Isso significa que na visão dos entrevistados a ação governamental pode sim dinamizar o setor – prerrogativa essencial deste estudo.

Em Itanhaém, o Entrevistado 02 citou que a ação governamental ajuda a amenizar ou mesmo evidenciar conflitos entre os *stakeholders* – e entre estes e o poder público. O Secretário exemplifica a Festa do Divino, tradicional evento realizado pela comunidade católica da cidade. Por ocasião desse evento entidades assistencialistas sediadas em Itanhaém têm permissão para comercializar itens alimentícios no perímetro do evento, o que gera atritos com os comerciantes locais, pois “*o comerciante paga impostos, tem funcionários registrados e tem toda a sua estrutura montada*”. O Secretário afirmou que “*a Secretaria tenta intermediar isso, evitando vender os mesmos produtos e etc.*”.

O Secretário de Turismo de Santos afirmou que “*o turismo se faz pelo conjunto, tem que haver sinergia permanente do poder público com o terceiro setor e também com o trade*”. O Secretário citou como importantes parceiros institucionais o Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* (SRC&VB) e o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Baixada Santista e do Vale do Ribeira (SinHoRes).

Os dados coletados a partir das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas com Secretários Municipais de Turismo de Cubatão, Itanhaém e Santos foram apresentados resumidamente na seção seguinte.

### 3.2. Entrevistas com os *stakeholders* das Secretarias de Turismo

---

<sup>7</sup> Após contatos telefônicos e via correio eletrônico os *stakeholders* citados como potenciais entrevistados para este estudo não demonstraram interesse em conceder entrevistas. Assim, conforme citação do Sr. Secretário de Turismo de Cubatão, realizou-se entrevista com a agência de viagens e turismo Caiçara Expedições, que opera roteiro de turismo de base comunitária no município (visitação ao projeto Ateliê Arte nas Cotas desenvolvido nos bairros Fabril e Cota 200);

A partir da aplicação da técnica “bola de neve” (*snowball sampling*) adotada nesta pesquisa, foram indicados dois *stakeholders* a serem entrevistados na segunda fase da pesquisa de campo. O roteiro das entrevistas foi composto por dois blocos de perguntas, sendo o primeiro sobre o perfil profissional dos entrevistados e o segundo sobre a atividade de suas organizações em relação ao poder público local.

Os *stakeholders* entrevistados foram questionados sobre três principais projetos realizados, sejam concluídos ou em andamento. Para a Delegada Regional de Turismo para Santos e Região, as principais ações da Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo são o programa Roda São Paulo, o Sabor São Paulo e Observatório de Pássaros (em fase de planejamento). O Diretor de Projetos da Caiçara Expedições informou que os principais roteiros turísticos ofertados são a Canoagem Ecológica, realizada no manguezal de Praia Grande e São Vicente, a Trilha da Fazenda Cabuçu, localizada na área Continental de Santos e os roteiros de Turismo de Base Comunitária, em especial o projeto desenvolvido na Ilha Diana, na área estuarina de Santos.

O Presidente da Associação Comercial de Itanhaém citou o atendimento especializado ao Microempreendedor Individual (MEI), a representação do município junto ao Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista (Condesb) e o “Projeto Empreender”, que é uma ação voltada à qualificação da mão de obra operacional e gerencial da cidade.

No mesmo sentido, o Diretor de Comércio de Itanhaém citou o atendimento especializado ao Microempreendedor Individual (MEI), a atenção especial aos concessionários de quiosques das praias do município e o apoio a artistas locais, inserindo-os nas grades de programação dos diversos eventos locais promovidos pela Prefeitura Municipal de Itanhaém. O entrevistado se refere ao “Festival Frutos da Terra”, que visa divulgar os talentos do município. Durante a temporada de verão 2014/2015 o evento ocorreu entre os dias 31 de dezembro e 4 de janeiro.

O Gerente Geral do Museu Pelé falou sobre as diversas parcerias com meios de hospedagem e agências de turismo receptivo, além da criação do pacote *combo* em parceria com o Memorial das Conquistas do Santos Futebol Clube, outro museu de importância regional, sediado em Santos. A analista de comunicação do Museu do Café citou o atendimento especializado para alunos de escolas de nível fundamental e médio (Programa

Férias no Museu), a criação do BondeCafé em parceria com a Secretaria de Turismo de Santos e a realização de eventos como o Festival Santos Café, também em parceria com a Secretaria local.

Foi possível verificar que todos os *stakeholders* entrevistados têm ações em parceria com as instâncias de governança do turismo locais e que tais parcerias são importantes para ambos os lados. Ocorre que frequentemente os resultados dessas ações em conjunto são efêmeros, não têm continuidade e tampouco se convertem em políticas públicas municipais de turismo. Esse contexto – agravado pela carência de uma instituição estatal ou paraestatal que lidere e oriente o desenvolvimento do setor – sugere um produto turístico regional fragmentado e pouco expressivo no mercado turístico nacional. Isso não significa, entretanto, poucos visitantes ou baixas vendas nos comércios locais, por exemplo, mas um modelo de turismo baseado em viagens autônomas e em residências secundárias – fatores que precarizam a oferta de serviços nas cidades da região.

Os entrevistados foram unânimes em concordar que o relacionamento entre os múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo em suas cidades ajuda a incrementar a oferta, contribuindo para melhorar a qualidade dos produtos e serviços e, com isso, tornam o destino “Costa da Mata Atlântica” como um todo mais competitivo. Do mesmo modo, todos os entrevistados concordaram que a ação governamental pode dinamizar o setor de viagens e turismo em níveis local e regional, o que, mais uma vez, ajuda a aumentar a competitividade tanto das empresas do setor quanto do destino como um todo.

Neste contexto, cabe citar Gorni & Dreher (2011, 5) quem afirmam que o “setor público depende da participação da iniciativa privada, no qual, por meio da cooperação conjunta, poderão fortalecer as ações para o desenvolvimento da atividade turística”. Isto significa que a lógica é, em verdade, inversa, ou seja, os governantes são quem dependem da adesão da sociedade civil às suas propostas e iniciativas.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou o objetivo proposto, que foi o de identificar se as relações de hospitalidade entre o poder público e seus diversos *stakeholders* exercem impacto na competitividade dos destinos turísticos brasileiros. A partir dos resultados foi possível constatar que o destino “Costa da Mata Atlântica” não reúne vantagens competitivas



relevantes no que tange a articulação entre os múltiplos *stakeholders* atuantes na localidade; e a partir do referencial teórico adotado, foi possível verificar que tais aspectos são elementares para a manutenção e sustentabilidade dos destinos turísticos.

A partir da análise das informações prestadas pelos entrevistados e com base no referencial teórico, verificou-se que os gestores públicos municipais parecem manter pouco diálogo entre si e mantêm muito poucas ações conjuntas com os *stakeholders* indicados para promoção do turismo em nível regional. Isso significa que mesmo os organismos estatais mantêm poucas ações consorciadas entre si; e que o empresariado, em geral, não é parte efetivamente integrante do processo de formulação e implementação de políticas públicas no âmbito do turismo.

Foi possível verificar que há ações consorciadas entre o poder público municipal e seus *stakeholders*, mas os resultados de tais ações são pontuais e não tendem a converterem-se em políticas públicas para fortalecimento do setor como um todo ao longo do tempo.

A baixa efetividade dos Conselhos Municipais do Turismo agrava o cenário encontrado à ocasião da pesquisa de campo. À época da pesquisa, os Conselhos encontravam-se inativos e em processo de reativação – no caso de Cubatão e Itanhaém. Em Santos não houve reuniões durante o período de pesquisa de campo.

É importante citar que os Conselhos Municipais se configuram como espaços para o estabelecimento de diálogo entre mais variados atores do setor, o que influencia – ou pode influenciar – na formulação da agenda pública do setor, processo que acontece mediante disputas diversas.

Verificou-se, ainda, que não há uma liderança setorial na região, o que aumenta a importância e a influência da ação governamental. Atualmente, o Plano Diretor de Turismo da Região Metropolitana da Baixada Santista encontra-se defasado dado que sua publicação original aconteceu no ano de 2003.

Outro instrumento desenvolvido pelo poder público estadual que serve como diretriz para o desenvolvimento regional do turismo é o Plano Metropolitano de Desenvolvimento Estratégico da Baixada Santista (PMDE-BS), material apresentado ao público em 28 de maio de 2014. O PMDE-BS constitui-se no mais recente relatório sobre o turismo em nível regional disponível. O relatório afirma que a região “caracteriza-se pela grande diversidade de vocações, atrativos e atividades turísticas presentes nos municípios que a compõem”. Ocorre que “a grande maioria dos gestores públicos municipais não possui, por exemplo, um plano de

ação visando reverter os efeitos negativos da sazonalidade, para buscar novos tipos de turistas” (AGEM, 2014, 105).

Os resultados obtidos nesta pesquisa se desdobraram em projeto de pesquisa que se encontra em andamento no âmbito do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, em nível de Doutorado. O projeto adota o modelo conceitual de Wang & Xiang (2007) para identificar fatores que impactam a competitividade dos destinos turísticos e, potencialmente, culminará com a proposição de um modelo de gestão de destinos turísticos a partir da perspectiva das relações de hospitalidade entre os múltiplos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo.

As conclusões desta investigação não esgotam o tema, mas dão pistas sobre possíveis caminhos a serem adotados por outros pesquisadores. Pesquisas quantitativas sobre o tema poderão proporcionar visões complementares sobre as relações de hospitalidade entre o poder público e seus diversos *stakeholders*, além de aferir a incidência de fatores que influenciam a competitividade do destino turístico.

## 6. REFERÊNCIAS

- Adukaaite, A., Zyl, I. V., & Cantoni, L. (2016). The role of digital technology in tourism education: A case study of South African secondary schools. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 19, 54-65.
- AGEM. Agência Metropolitana da Baixada Santista. (2014). *Plano Metropolitano de Desenvolvimento Estratégico da Baixada Santista*. Recuperado em 22 de novembro de 2017, de <http://www.agem.sp.gov.br/midia/pmdebs.pdf>
- Altenburg, T., Hillebrand, W. & Meyer-Stamer, J. (1998). Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. *German Development Institute*, 3, 1-75.
- Assembleia Legislativa (São Paulo). Lei Complementar nº 815, de 30 de julho de 1996. Recuperado em 22 de novembro de 2017, de <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1996/lei.complementar-815-30.07.1996.html>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Boonstra, T. W., Larsen, M. E., & Christensen, H. (2015). Mapping dynamic social networks in real life using participants' own smartphones. *Heliyon*, 1, 1-21.
- Brito, R., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.
- Caon, M. (2008). *Gestão Estratégica de Serviços de Hotelaria*. São Paulo: Atlas.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Austrália: Thomson South Western.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. In: Hitt, M., Harrison, J. & Freeman, R. E. (Eds.). *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing: Oxford.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston (USA): Pitman.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Gorni, P. M., & Dreher, M. T. (2011). Desafios intersetoriais no desenvolvimento do turismo: uma leitura das parcerias em Blumenau (SC). *Caderno Virtual de Turismo*, 11(1), 1-17.
- Gotman, A. (2009). O comércio da hospitalidade é possível? *Revista Hospitalidade*. São Paulo, 6(2), 3-27.
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). On the concept of snowball sampling. *Cornell University Library*, 1, 1-5.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017a). *Perfil do Estado de São Paulo*. Recuperado em 22 de novembro de 2017, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/panorama>
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017b). *Santos*. Recuperado em 22 de novembro de 2017, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/panorama>
- In, S. Y., Casemiro, L. A. S., & Kim, J. (2017). A decision framework for successful private participation in the airport sector. *Journal of Air Transport Management*, 62, 217-225.
- Junqueira, R. R., & Wada, E. K. (2011). Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), 94-125.
- Lashley, C. (2000). Toward a theoretical understanding. In: Lashley, C. & Morrison, A. (Eds.) *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford (UK): Butterworth-Heinemann.
- Line, N. D., & Wang, Y. (2017). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 84-93.
- Miki, A. F. C., Gandara, J. M. G., & Muñoz, D. R. M. (2012). O estado atual de pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, 12(2), 212- 223.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
- OMT. Organização Mundial do Turismo. (2003). *Turismo internacional: uma perspectiva global*. Porto Alegre: Bookman.
- Peroff, D. M., Deason, G. G., Seekamp, E., & Iyengar, J. (2017). Integrating frameworks for evaluating tourism partnerships: An exploration of success within the life cycle of a collaborative ecotourism development effort. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 17, 100-111.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*, November-December, 75-90.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, 1-18.
- Prefeitura Municipal (Itanhaém). (2017). *História de Itanhaém*. Recuperado em 22 de novembro de 2017, de <http://www2.itanhaem.sp.gov.br/turismo/historia-de-itanhaem/>
- Quadros, A. H. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*, 8(1), 43-57.

- Saito, H., & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189-196.
- SEADE. Fundação Sistema Estadual De Análise De Dados. *Sistema Seade de Projeções Populacionais*. Recuperado em 22 de novembro de 2017, de <http://produtos.seade.gov.br/produtos/projpop/index.php>
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Svensson, P. G. (2017). Organizational hybridity: A conceptualization of how sport for development and peace organizations respond to divergent institutional demands. *Sport Management Review*, 421, 1-12.
- Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188.
- Vajirakachorn, T., & Chongwatpol, J. (2017). Application of business intelligence in the tourism industry: A case study of a local food festival in Thailand. *Tourism Management Perspectives*, 23, 75-86.
- Valeriano, D. L. (2001). *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Makron Books.
- 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*, 3(3), 95-105.
- Wang, Y., & Xiang, Z. (2007). Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 75-85.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.