UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ARISTIDES FARIA LOPES DOS SANTOS

COMPETITIVIDADE NO SETOR DE VIAGENS E TURISMO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA

São Paulo
2015

ARISTIDES FARIA LOPES DOS SANTOS

COMPETITIVIDADE NO SETOR DE VIAGENS E TURISMO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2015

ARISTIDES FARIA LOPES DOS SANTOS

COMPETITIVIDADE NO SETOR DE VIAGENS E TURISMO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em 24 de agosto de 2015.

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

Prof. Dr. Benny Krammer Costa

Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti

Dedico este trabalho à memória de meu Pai.

Honra, Orgulho e Lealdade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Deus, Todo Poderoso, pela saúde, disposição e a firme convicção de que este passo profissional seria bem sucedido. Agradeço pelo desafio e as pessoas maravilhosas que por Sua obra estiveram em meu caminho nos últimos dois anos.

Sou profundamente grato pela orientação prestada pela Professora Beth Wada. Foi uma experiência profissional fantástica, mas, principalmente, uma vivência pessoal transformadora. Muito obrigado pela oportunidade e pelos constantes exemplos de seriedade e consistência acadêmica e executiva. Registro, também, gratidão aos colegas de orientação e publicações e, naturalmente, a todos Docentes do curso, que foram sensacionais!

Aos meus familiares e amigos do presente e do passado agradeço pela influência e o apoio que sempre me prestaram para que esta jornada fizesse sentido. Sem citá-los individualmente para não incorrer em lapsos, agradeço-lhes pela parceria, amizade e cumplicidade desde sempre.

Registro meu agradecimento ao meu Pai (*in memoriam*), Manoel. Cirurgião Dentista, Mestre e Professor, que me prestou o exemplo de profissionalismo e seriedade. Seus esforços de uma vida me permitiram custear esta etapa de minha vida profissional, então trabalho para honrar esta oportunidade e ser digno desta aliança – um verdadeiro elo indestrutível.

Cito um agradecimento especial à minha mãe, Leila, por ter me ensinado o que é exercer sua profissão com Amor. Exemplo de uma vida inteira, que há bastante tempo orienta minha postura profissional e as decisões que tomo em minha empresa, por exemplo. Muito, muito obrigado por me orientar, tolerar, respeitar e, sobretudo, amar verdadeiramente de modo incondicional.

Eu sou privilegiado! Desde a primeira infância tive um convívio familiar tremendamente feliz, repleto de amor e carinho. Sinto muitas saudades, então registro meu agradecimento aos meus avós maternos, Rosa Nunes Faria e Jairo de Oliveira Faria (*in memoriam*), e paternos, Aristides Lopes dos Santos (*in memoriam*) e Mariana Dibos dos Santos (*in memoriam*).

Em último, mas de modo algum menos importante... registro meu agradecimento a minha esposa, Mariana, quem me prestou um apoio mais que especial nesta fase de minha vida profissional. Respeitou minhas ausências, curtiu cada vitória, cada passo avante ao meu lado e certamente estará comigo até ficarmos bem velhinhos.

Um forte abraço! Sucesso sempre!!

“(...) pra quem tem pensamento forte o impossível é só questão de opinião... e disso os loucos sabem”,

CBJr.

RESUMO

O problema de pesquisa a ser respondido por este estudo foi: o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* exerce influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível municipal? O objetivo geral desde trabalho foi: verificar se o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* exerce influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível subnacional. Os objetivos específicos determinados foram os seguintes: identificar os *stakeholders* do poder público municipal no setor de turismo; analisar as relações de hospitalidade existentes entre o poder público e seus *stakeholders*; e averiguar se as Secretarias de Turismo (SETURs) praticam a gestão do relacionamento com seus *stakeholders* de modo sistemático. O objeto de pesquisa escolhido para a aplicação deste estudo de casos múltiplos foram os municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos, todos localizados na Região Metropolitana da Baixada Santista, litoral do estado de São Paulo. Este estudo de casos múltiplos caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois visa compreender a influência das relações institucionais. Como técnica de coletas de dados foram realizadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicadas entrevistas individuais semiestruturadas junto a representantes do poder público local em cada cidade e, em seguida, a dois *stakeholders* indicados por estes (técnica da bola de neve), conforme previsto no protocolo de pesquisa (apêndice 1). Foram planejadas sessões de observação durante reuniões dos Conselhos Municipais de Turismo (COMTURs) nas cidades analisadas, mas não houve eventos durante o período de pesquisa de campo, desse modo procedeu-se pesquisa documental sobre os Conselhos. As entrevistas foram transcritas (apêndices 2 e 3) e, depois, passaram por análise de conteúdo. Assim, foram determinadas três categorias para agrupar essas informações: perfil e identificação dos respondentes, estrutura administrativa e atividade da organização. Como resultados, verificou-se que quão mais harmônico, transparente e colaborativo for o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders*, melhores e mais assertivos serão os produtos e serviços ofertados nas localidades em análise; foi possível identificar, mapear e hierarquizar os *stakeholders* do poder público no setor de turismo em nível local e foi viável, ainda, verificar que nos municípios analisados o poder público não pratica a gestão do relacionamento com seus *stakeholders* de modo sistêmico, formal – haja vista a inoperância dos COMTURs pesquisados; e identificar que há relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus *stakeholders* e mesmo entre os demais entes dos mercados locais entre si mesmos. Em geral, verificou-se que há parcerias pontuais e de curto prazo, sem que haja planejamento estratégico em nível regional ou ao menos intermunicipal, o que é evidenciado pela falta de um organismo que lidere esse processo ou mesmo seja protagonista no relacionamento entre os municípios, o *trade* turístico regional e os demais níveis de governo. Foram elaboradas três proposições a serem consideradas por esta pesquisa: as SETURs reconhecem seus *stakeholders* e mantêm diálogo com os mesmos (P1) (ratificada parcialmente); o relacionamento entre as SETURs e seus *stakeholders* é reconhecido como influenciador da competitividade em nível local (P2) (ratificada); e o ambiente de negócios do turismo nos municípios estudados é influenciado tanto positiva quanto negativamente pela ação governamental em relação a seus *stakeholders* (P3) (ratificada).

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

ABSTRACT

The question to be answered by this study was: does the relationship between government and its *stakeholders* influence the competitiveness in the travel and tourism sector at municipal level? The general objective of this work was: check if the relationship between the government and its *stakeholders* influences the competitiveness in the travel & tourism industry at the subnational level. The specific objectives were: identify the *stakeholders* of the municipal authorities in the tourism sector; analyze existing hospitality relations between the government and its *stakeholders*; and verify if the Tourist Offices (SETURs) practice relationship management with their *stakeholders*. The research object chosen to apply this multiple case study were the cities of Cubatão, Itanhaém and Santos, all located in the "Baixada Santista" metropolitan area, at São Paulo's state coast, southeastern Brazil. As data collection techniques, bibliographic and documentary research were conducted, individual semi-structured interviews applied to the representatives of local government in each city and then to two *stakeholders* indicated by these (snowball technique), as predicted in the research protocol. In addition, observation sessions occurred during meetings of the Tourism Municipal Councils in the analyzed cities, but there were no events during the field research period, so a documental review about the Councils was made. The interviews were transcribed and then passed through content analysis. Three categories were defined to group this information: profile and identification of respondents, administrative structure and activity of the organization. As results, it was verified that as much harmonic and collaborative are the relationships between the government and its *stakeholders*, better and more assertive will be the products and services available in the markets analyzed (cities and region); it was also possible to identify the government *stakeholders* at a local level and it was verified that in the cities analyzed its governments does not practices a systemic and formal relationship management of the *stakeholders* – as it is perceived on the ineffectiveness of the three Tourism Council researched; and it was identified that there are hospitality and hostility relations between the governments and its *stakeholders* and among them too. In general, it was verified that there are punctual and short term partnerships with no strategic planning in regional level or even intermunicipal, what is evidenced through the absence of an organization that lead this process or states itself as a protagonist in the relationship between the municipalities, the tourism *trade* and other government levels. Three propositions were prepared to be checked by the research: Tourist Offices recognize its *stakeholders* and maintains dialogue with them (P1) (partially supported); the relationship between the Tourist Offices and its *stakeholders* is recognized as influencing competitiveness at the local level (P2) (supported); and the tourism business environment in the cities studied is influenced both positively or negatively by governmental action in relation to its *stakeholders* (P3) (supported).

Key-words: Hospitality; Services; *Stakeholders*; Competitiveness; Tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões da hospitalidade..... 17
Figura 2: Interseção entre turismo e hospitalidade e estabelecimento de TRENDS..... 22
Figura 3: Modelo ou estrutura dos *Stakeholders*..... 33
Figura 4: Representação dos *stakeholders*, classificados em primários e secundários..... 36
Figura 5: Pilares do Índice de Competitividade no setor de Viagens & Turismo..... 53
Figura 6: Índice Global de Competitividade..... 55
Figura 7: Mapa da Região Metropolitana da Baixada Santista..... 64
Figura 8: Monumento "Cruzeiro Quinhentista" Cubatão (SP)..... 65
Figura 9: Orla da praia de Itanhaém (SP)..... 67
Figura 10: Orla da praia de Santos (SP)..... 69
Figura 11: Programa Roda SP..... 81
Figura 12: Programa Sabor SP..... 82
Figura 13: Divulgação de palestra informativa sobre o MEI..... 83
Figura 14: Divulgação do Museu Pelé..... 83
Figura 15: Programa Férias no Museu do Café..... 84
Figura 16: BondeCafé. Fonte: Secretaria de Turismo de Santos..... 85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Posição do Brasil em cada um dos pilares considerados pela pesquisa..... 48
Tabela 2: População residente na Região Metropolitana da Baixada Santista..... 61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios de avaliação da experiência de compra do serviço..... 28
Quadro 2: Posição do Brasil no *Global Competitiveness Index* (2014-2015)..... 56
Quadro 3: Administração pública do turismo nos municípios objeto de estudo..... 63
Quadro 4: Compilação das entrevistas com Secretarias de Turismo..... 77
Quadro 5: Compilação das entrevistas com *stakeholders* das Secretarias de Turismo..... 86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEM – Agência Metropolitana da Baixada Santista

COMTUR – Conselho Municipal de Turismo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTur – Ministério do Turismo do Brasil

OMT – Organização Mundial do Turismo

SEADE – Fundação Serviço Estadual de Análise de Dados

WEF – World Economic Forum

WTTC – World Travel & Tourism Council

SUMÁRIO

Introdução..... 9
1 HOSPITALIDADE E SERVIÇOS..... 16
1.1 Hospitalidade..... 16
1.2 Turismo e Hospitalidade..... 21
1.3 Serviços..... 24
2 *STAKEHOLDERS* E COMPETITIVIDADE..... 30
2.1 *Stakeholders*..... 30
2.2 Competitividade..... 38
2.3 *Travel & Tourism Competitiveness Report*..... 44
2.4 Global Competitiveness Report..... 54
3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: BAIXADA SANTISTA..... 58
3.1 Metodologia..... 58
3.2 Caracterização do objeto de estudo..... 59
3.2 Cubatão..... 65
3.3 Itanhaém..... 67
3.4 Santos..... 69
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 71
4.1 Entrevistas semiestruturadas..... 71
4.1.1 Entrevistas com Secretários de Turismo..... 71
4.1.2 Entrevistas com *stakeholders*..... 80
4.2 Conselhos Municipais de Turismo..... 90
4.3 Observações adicionais sobre os resultados da pesquisa..... 94
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 97
REFERÊNCIAS..... 103
APÊNDICE 1: Protocolo de pesquisa..... 113
APÊNDICE 2: Transcrição das entrevistas com Secretarias de Turismo..... 122
APÊNDICE 3: Transcrição das entrevistas com *stakeholders* indicados..... 137
APÊNDICE 4: Modelo das cartas convite para participação na pesquisa..... 173
APÊNDICE 5: Termos de autorização para publicação das entrevistas transcrições... 174

Introdução

O turismo enquanto atividade econômica e social complexa tem o potencial de fomentar o desenvolvimento de cidades, regiões e mesmo nações onde houver fluxos de visitantes e, por consequência, de insumos para atender a tal demanda.

A evolução das tecnologias da informação e comunicação, as permanentes inovações no campo dos transportes e o barateamento dos custos para deslocamento por largas distâncias impulsionaram o desenvolvimento do turismo a partir do período pós-Segunda Guerra Mundial.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) (2003, p. 3), organismo das Nações Unidas que trata dos assuntos do setor em âmbito supranacional, afirma que "muitas nações dependem dessa dinâmica atividade como principal fonte geradora de renda, emprego, crescimento do setor privado e aperfeiçoamento da infraestrutura".

Em vista dessa complexidade e amplitude, a mesma entidade conceitua o turismo como "as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente habitual por não mais de um ano consecutivo para lazer, negócios ou outros objetivos" (OMT, 2003, p. 19).

Como será tratado ao longo do texto, para que o Brasil se consolide no mercado internacional de viagens e turismo, é necessário que os fornecedores de bens e serviços ao turista sejam cada vez mais inovadores, eficientes e eficazes em suas ações e que as instâncias de governança no contexto subnacional busquem a competitividade em seus territórios.

A articulação coordenada entre os prestadores de serviços também é condicionante da competitividade do mercado brasileiro. Nesse sentido, a escolha pela competitividade no setor de viagens e turismo como tema central desta pesquisa justifica-se, essencialmente, pela relevância que a atividade representa para a economia nacional.

A elaboração deste estudo parte do seguinte problema: o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders*[1] exerce influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível municipal?

Esta pesquisa objetiva verificar se o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* exerce influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível subnacional.

[1] Conforme Freeman (1984, p. 5), *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 e seus grupos de interesse, fornecendo elementos para a elaboração de estratégias eficazes relacionamento mercadológico como parte do posicionamento estratégico e contínuo de administração (tradução do autor);

Enquanto objetivos específicos foram determinados os seguintes: identificar os *stakeholders* do poder público municipal no setor de turismo; analisar as relações de hospitalidade existentes entre o poder público e seus *stakeholders*; e averiguar se as Secretarias de Turismo (SETURs) praticam a gestão do relacionamento com seus *stakeholders* de modo sistemático.

Este estudo apresenta três proposições, listadas a seguir: as Secretarias de Turismo reconhecem seus *stakeholders* e mantém diálogo com os mesmos (P1); o relacionamento entre as Secretarias de Turismo e seus *stakeholders* é reconhecido como influenciador da competitividade em nível local (P2); e o ambiente de negócios do turismo nos municípios estudados é influenciado tanto positiva quanto negativamente pela ação governamental em relação a seus *stakeholders* (P3).

O objeto de pesquisa escolhido para a aplicação deste estudo de casos múltiplos foram os municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos, todos localizados na Região Metropolitana da Baixada Santista, litoral do estado de São Paulo.

A eleição desses municípios como objeto de estudo fundamentou-se em quatro motivos essenciais: primeiro, o fato de as três cidades fazerem parte da mesma região administrativa, que é estabelecida por lei; segundo, a existência de Secretarias Municipais de Turismo em todas as três, terceiro, a existência de Conselhos Municipais de Turismo (COMTURs) e, por fim, a complementaridade que a oferta de atrativos, produtos e serviços representa para a região turística como um todo.

Para o desenvolvimento desta investigação foi escolhido, então, o método de estudo de casos múltiplos. Yin (2005) aponta que os estudos de casos únicos são mais "vulneráveis" em relação aos estudos de casos múltiplos, por isso a escolha dessa metodologia para estudar os três objetos citados. O mesmo autor determina a elaboração de um "protocolo de estudo de caso", cuja finalidade é auxiliar o pesquisador, pois o documento reúne procedimentos e regras gerais a serem seguidas durante a condução da pesquisa. O protocolo de pesquisa (apêndice 1) aumenta a confiabilidade do estudo (Yin, 2005).

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois visa compreender a influência das relações institucionais – materializadas por meio das pessoas – sobre a realidade do mercado turístico local. Assim, a problemática a ser respondida – "O relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* exerce influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível municipal?" – orienta o estudo no sentido de compreender "ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências", em alinhamento com o que sugere Yin (2005, p. 25).

Ainda conforme o mesmo autor, “articular a “teoria” sobre o que está sendo estudado ajuda a operacionalizar os projetos de estudo de caso e a deixá-los mais explícitos”. Isto é, a fim de responder a problemática enunciada, torna-se necessária a elaboração de referencial teórico, que, nesta investigação, é fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental - consulta a documentos arquivados em instituições públicas e organizações privadas, gravações em meio audiovisual, correspondências pessoais e formais, registros fotográficos e mapas, entre outros.

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

Cabe registrar que a principal diferença entre essas duas estratégias de coleta decorre da natureza das fontes as quais se recorre, sendo que:

> [...] a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, isto é, materiais transcritos de publicações disponíveis na forma de livros, jornais, artigos etc. Por sua vez, a pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa (HANDCOCK; GILE, 2011, p. 2).

Além do recurso a pesquisa bibliográfica e documental, foi proposto como técnica de coleta de dados a aplicação de entrevistas individuais semiestruturadas junto a representantes do poder público local em cada cidade e, em seguida, a dois *stakeholders* indicados por estes.

Essa estratégia é conhecida por bola de neve ou, em inglês, *snowball*[2]. O conteúdo foi tratado, primeiro, por meio de transcrição e, depois, por análise de conteúdo. O processo de transcrição das entrevistas, conforme Gibbs (2009, p. 28), é “uma mudança de meio, e isso introduz questões de precisão, fidelidade e interpretação”. O autor alerta, ainda, que essa “mudança de meio” imputa riscos ao pesquisador no sentido em que “a maioria das transcrições só capta os aspectos falados da entrevista e não reflete o ambiente, o contexto, a linguagem corporal e a “sensação” geral da sessão”.

A análise de conteúdo define-se como um conjunto de técnicas utilizadas para “analisar comunicações” (BARDIN, 2011). Segundo Franco (2008, p. 19), “o ponto de

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

partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada".

O processo de desenvolvimento da análise de conteúdo foi composto por três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados e interpretações. Nesse sentido, como apresentado anteriormente, as entrevistas foram transcritas para que pudessem ser analisadas com base nesse método.

As comunicações foram codificadas, de modo que dados frios e brutos fossem sistematizados e agregados em unidades (categorias), as quais viabilizaram a análise e posterior discussão dos resultados (BARDIN, 2011).

Ainda de acordo com Bardin (2011), a organização da codificação responde por três etapas: recorte (escolha das unidades), enumeração e classificação (escolha das regras de contagem) e agregação (escolha das categorias). Assim, as comunicações foram organizadas em unidades de registro, que correspondem, conforme a autora, em agrupamentos baseados e orientados, por exemplo, por palavras, temas, o objeto ou referente, personagem, acontecimento ou documento.

Conforme pode ser observado nos instrumentos pré-elaborados para compilação dos dados coletados (apêndice 1), as categorias escolhidas têm a ver com fatores-chave inerentes ao relacionamento entre as Secretarias de Turismo locais e seus *stakeholders*, tais como a efetividade da participação social identificada em cada município, grau de colaboração a colaboração mútua, ações alusivas ao setor de viagens e turismo e a existência de parcerias duradouras entre os diversos atores atuantes no turismo em nível local e regional.

Os dados a respeito dos executivos municipais de turismo e os *stakeholders* desses organismos foram agrupados em três categorias: perfil profissional dos respondentes (carreira pregressa, tempo de ocupação do cargo atual e planos profissionais para o futuro), estrutura da pasta (data de fundação, quantidade de funcionários e estrutura organizacional da Secretaria) e atividade do departamento (planos, programas e projetos em andamento).

Ainda sobre as técnicas de coleta de dados, projetou-se ao menos uma sessão de observação durante reuniões dos Conselhos Municipais de Turismo (COMTURs) de cada município em vista do prazo determinado para a execução da fase de pesquisa de campo. Conforme o andamento desta fase e diante do nível de contribuição das sessões de observação para a consecução dos objetivos deste estudo, o pesquisador determinou-se em dar andamento ou cancelar as sessões a serem realizadas nos municípios faltantes à ocasião. Ocorre que não houve reuniões desses organismos durante a fase de pesquisa de campo, como será comentado em seguida.

Planejou-se, assim, a realização de sessões de observação durante reuniões dos conselhos municipais de turismo das cidades analisadas, que são espaços onde o poder público e seus *stakeholders* (fornecedores locais de serviços turísticos, por exemplo) se encontram e, em tese, discutem o desenvolvimento do setor.

Gil (2008, p. 100) afirma que a "observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação". O autor sugere que a observação permite neutralizar a "subjetividade" que permeia o processo de investigação social no qual se insere esta pesquisa. A observação permite, além do exposto, obter informações por vezes não apreendidas por outros métodos (FERREIRA; TORRECILHA; MACHADO, 2012).

A técnica de observação na pesquisa científica pode ser tipificada. Gil (2008, p. 101, grifo nosso) sugere que "segundo os **meios** utilizados, a observação pode ser estruturada ou não estruturada". O mesmo autor afirma que, segundo o **grau de participação** do observador, a observação pode ser participante ou não participante [ou assistemática]. Esta pesquisa adota, então, a estratégia de observação assistemática, pois durante as sessões planejadas o pesquisador não deverá interagir com os participantes dos eventos.

Em concordância com Ferreira, Torrecilha e Machado (2012, p. 4), a observação pode ser "classificada como não participante, na qual o pesquisador não se envolve com o objeto pesquisado". Isso significa que o nível de interação entre o pesquisador e os participantes das reuniões dos Conselhos Municipais de Turismo nas cidades analisadas será baixo. O objetivo desse posicionamento foi preservar dados – não verbais, por exemplo – que provavelmente seriam coletados a partir da observação simples, sem quaisquer abordagens.

Mais especificamente, planejou-se a aplicação de observação assistemática semiestruturada, uma vez que o objetivo de se realizar sessões de observação foi coletar informações a respeito dos participantes, seus comportamentos e, sobretudo, da interação que os mesmos apresentam entre si.

Adotou-se essa estratégia com base no proposto por Carvalho (2015, p. 3), quem afirma que o "observador inicia o processo de levantamento [de dados] sem saber quais aspectos dos fatos se tornarão mais importantes (...)". Na observação assistemática, "a mudança de foco da observação não só é inevitável como desejável". Dessa maneira, é possível concluir que a estratégia semiestruturada para a categorização e análise dos dados é a mais indicada ao presente estudo.

A partir dos dados coletados nas sessões de observação planejou-se analisar os seguintes itens: local e data da realização da reunião anterior, participantes do encontro

(membros efetivos e convidados, inclusive presentes e faltantes), metas e ações definidas ao término da reunião anterior (inclusive aquelas alcançadas ou não), tempo de duração do ato, pauta preestabelecida e tópicos propostos à discussão (consulta a carta de convocação aos membros do Conselho) e as conclusões da reunião atual, quando são – em tese – definidas metas e ações que serão discutidas na reunião seguinte.

O registro da observação seria feito no ato por meio da tomada de notas e da gravação do áudio da reunião, quando autorizado. Posteriormente, a ata do evento seria consultada para complementar os apontamentos.

Dada à natureza qualitativa desta investigação, torna-se relevante citar que, segundo Gibbs (2009, p. 17), a análise qualitativa envolve duas atividades:

> [...] em primeiro lugar, desenvolver uma consciência dos tipos de dados que podem ser examinados e como eles podem ser escritos e explicados; em segundo, desenvolver uma série de atividades práticas adequadas aos tipos de dados e às grandes quantidades deles que devem ser examinadas.

Na perspectiva qualitativa, segundo Godoy (1995, p. 21), "um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada". A presente pesquisa é relevante, pois se trata de um estudo de casos múltiplos sobre três municípios que interagem dinamicamente em um mesmo território.

O tratamento dos dados coletados foi, então, qualitativo, com base na abordagem dos *stakeholders*, pois se julga 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.

Essa abordagem configura-se como um conceito que, de acordo com Freeman (1984), conota a necessidade de a organização gerenciar o relacionamento com seus *stakeholders*, suas demandas e interesses. Nesse sentido, vislumbrou-se compreender as influências do relacionamento entre poder público, iniciativa privada e organizações do terceiro setor sobre a competitividade do setor de viagens e turismo em nível local.

Para fundamentar a elaboração deste trabalho foram escolhidos cinco conceitos-chave: hospitalidade, serviços, *stakeholders*, competitividade e turismo. Desse modo, o texto encontra-se organizado em quatro capítulos, sendo os dois primeiros dedicados à fundamentação teórica do estudo, o terceiro é o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados, especialmente da pesquisa de campo e a caracterização dos objetos de estudo adotados e o quarto é a análise dos resultados.

O primeiro capítulo trata de conceituar a hospitalidade, os serviços e o consumo de serviços ligados ao turismo. Para a elaboração desse capítulo foram consultados, entre outros autores, Lombardo e Casella (1999), Barreto (2002), Wada (2003), Barbêdo e Turrioni (2003), Camargo (2003; 2004; 2008); Lashley (2004); Beni (2006), Lashley, Lynch e Morrison (2007), Caon (2008), Gotman (2009), Lugosi, Lynch e Morrison (2009) e Wada e Moretti (2014).

O segundo capítulo trata da abordagem de *stakeholders*, de competitividade e de competitividade no setor de viagens e turismo. Para o desenvolvimento do texto, recorreu-se a autores como Porter (1998; 2008), Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stamer (1998), Enright e Newton (2005) sobre competitividade; e Crouch e Ritchie (1999), Armenski et al (2011), Beni (2012), Trindade, João e Claro (2012), Mota, Vianna e Anjos (2013), Carmona, Costa e Ribeiro (2014), entre outros, para fundamentar a compreensão da competitividade no turismo.

Nesse trecho, além da pesquisa bibliográfica, realizou-se análise sobre publicações do *World Economic Forum* (WEF), intituladas *Travel & Tourism Competitive Report* (2007 a 2015), que tratam de analisar a competitividade entre as nações especificamente no setor de viagens e turismo, e *Global Competitiveness Report* (2014-2015), que é uma análise sobre a competitividade das nações em nível global, considerando todos os setores da economia.

A utilização dos relatórios do WEF deve-se à intenção do pesquisador em aplicar o conjunto de indicadores propostos por aquele organismo no estudo das diversas variáveis que exercem influência sobre a competitividade de uma economia, mas em nível subnacional.

O terceiro capítulo é dividido em cinco trechos, sendo o primeiro um detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados, o segundo sobre a caracterização da macrorregião estudada e os demais sobre cada um dos três municípios que compõem a pesquisa.

Esta pesquisa estuda, conforme explanado, a competitividade de uma região brasileira a partir da análise das relações de hospitalidade existentes – ou não – entre os *stakeholders* do macroambiente de negócios e articulações institucionais.

O texto foi organizado em quatro partes: a primeira sobre hospitalidade, serviços e o consumo de serviços turísticos; a segunda sobre *stakeholders* e competitividade no contexto do setor de viagens e turismo; a terceira parte é o estudo de casos múltiplos proposto; e a quarta é composta pela análise dos resultados, seguida pelas considerações finais.

1 HOSPITALIDADE E SERVIÇOS

O primeiro capítulo conceitual é composto pelo tratamento dos dados coletados na pesquisa bibliográfica sobre hospitalidade e serviços. Esse trecho foi determinante para subsidiar o alcance dos objetivos propostos por esta pesquisa.

Para a elaboração do primeiro capítulo deste trabalho foram consultados autores como Camargo (2003; 2004; 2008); Lashley (2004) e Wada e Moretti (2014), entre outros, para fundamentar a conceituação de hospitalidade; e para tratar de serviços, foram consultados autores como Barbêdo e Turrioni (2003) e Caon (2008).

1.1 Hospitalidade

O estudo da hospitalidade pode ser identificado em dois grandes grupos de pesquisas de acordo com Camargo (2004): a escola norte-americana, que privilegia a hospitalidade comercial e os serviços ligados diretamente ao *trade* turístico; e a escola francesa, que se interessa pela hospitalidade doméstica e pela hospitalidade pública e que tem base na matriz maussiana.

O objeto deste estudo de casos múltiplos é uma região turística, desse modo os autores escolhidos para fundamentar a conceituação de hospitalidade têm relação com ambos os assuntos (hospitalidade e turismo). Uma vez que, nesse caso, o foco da pesquisa é analisar as relações entre o poder público e seus *stakeholders* no setor de viagens e turismo tópicos como as dimensões da hospitalidade e a hospitalidade encenada são recorrentes ao longo texto.

A respeito da prestação de serviços de hospitalidade, Camargo (2003, p. 10) afirma que "a recepção turística é hoje [...] reduzida [...] a mero acervo de soluções técnicas padronizadas de *citytours*, centros de informação e sugestões de passeios, hotéis e restaurantes". Isso significa que a percepção do que vem a ser a hospitalidade e um serviço de hospitalidade é por vezes banalizada, dando teor meramente operacional a esse conceito.

Mesmo que haja esforço acadêmico em ampliar tal percepção, por vezes o poder público reforça esse modelo minimista ao medir o desempenho dos negócios do setor superficialmente apenas com base em métricas quantitativas.

Ainda de acordo com Camargo (2003, p. 19), a hospitalidade pode ser compreendida como um "ato humano (...) de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat". Fica explícita a questão da intencionalidade, do ato, do gesto e do movimento proativo em servir, atender, proteger.

No sentido de conceituar o termo hospitalidade, esta investigação adota como referencial a visão de Lashley (2004), 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.

Como é possível perceber, as relações de prestação/consumo de serviços de hospitalidade estão "dentro" do domínio comercial, como propõe Lashley. Nesse 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.

Como pode ser verificado na figura 1, reside justamente na interseção entre esses três domínios a gestão de experiências em hospitalidade, como sugere Wada (2003, p. 68). Não se trata de aplicar a gestão da hospitalidade na administração de um negócio, reduzindo sua compreensão meramente ao atendimento e relacionamento cliente-empresa.

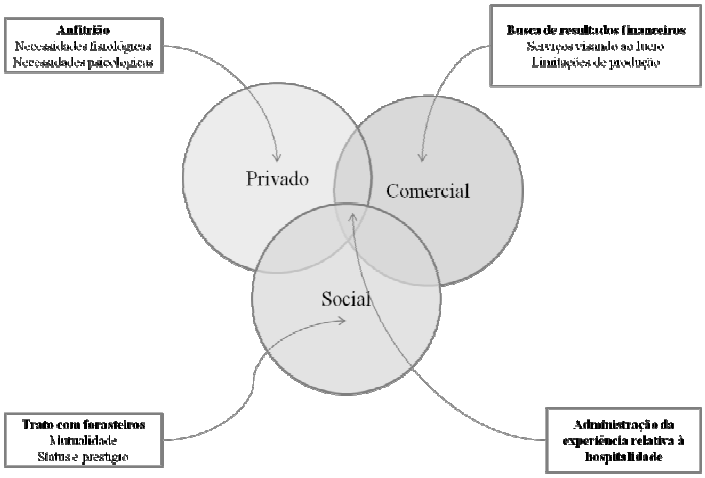


Figura 1: Dimensões da hospitalidade (tradução do autor). Fonte: LASHLEY (2000, p. 4).

Na compreensão de Lashley (2004, p. 15), por exemplo, a "oferta de alimentos, bebida e acomodação representa um ato de amizade, cria laços simbólicos e vínculos entre as pessoas envolvidas na partilha da hospitalidade". Percebe-se, mais uma vez, a centralidade que os relacionamentos pessoais – ainda que motivados, mediados e/ou mantidos por força de um contrato de prestação de dado serviço – representam para a compreensão da hospitalidade.

Lashley (2004, p. 18) afirma que o "imperativo capitalista cria diversas tensões e contradições, que se tornam evidentes quando se desenvolve uma melhor compreensão dos domínios "social" e "privado" das atividades relacionadas com a hospitalidade". Essas tensões e contradições se devem ao dinamismo e a vivacidade com que se estabelecem e dissolvem as relações humanas, seja no campo do trabalho ou no seio familiar.

Este trabalho se concentra na compreensão das relações interpessoais que se desenrolam no domínio comercial da hospitalidade. Assim, cabe observar Frederico, Frederico e Oliveira (2005, p. 5), que afirmam que a hospitalidade possui grande importância no campo da comunicação organizacional; os autores apontam que em "(...) ambientes institucionalizados, como em organizações formais, a comunicação e a hospitalidade podem ser pontos imprescindíveis para a qualidade dos serviços ofertados (...)".

A institucionalização da qual tratam o autores refere-se tanto ao relacionamento corporativo entre empresas e entre estas e seus clientes (fornecedores e consumidores) quanto em relação a organismos governamentais e entre estes e os cidadãos (governantes e governados).

Os relacionamentos interpessoais no contexto comercial tendem a lacunas deixadas pela "homogeneização", o "desencantamento" e a "desumanização" desses relacionamentos em face da simulação de gestos, falta de autenticidade e falsas experiências de hospitalidade (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007, tradução do autor).

De acordo com Camargo, há essencialmente duas noções possíveis de hospitalidade, sendo a primeira a "genuína", que se estrutura no "sistema da dádiva, típica da hospitalidade doméstica e de certos setores da hospitalidade urbana" e a segunda uma hospitalidade *fake*, encenada (...)" (CAMARGO, 2008, p. 34). O autor se refere, mais especificamente, aos serviços de receptivo turístico, contudo, para este trabalho importa que a mesma analogia pode ser empregada à análise dos relacionamentos interpessoais no campo comercial, institucional.

A encenação prescinde de estudo dos comportamentos e anseios dos turistas, no caso, e o (bom) atendimento a essas demandas está ligado a competências e habilidades

desenvolvidas pelos anfitriões, ou melhor, dos prestadores de serviços de hospitalidade e mesmo pela população residente.

Gotman (2009, p. 7), por sua vez, recomenda pensar um instante sobre o que a autora chama de "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.

Também cabe citar a questão da percepção do cliente (da hotelaria) na condição de "hospedado". De acordo com Caon (2008, p. 47):

> [...] quando pensamos em "qualidade de serviços" devemos sempre considerar dois pontos de vista simultaneamente: Serviços de qualidade do ponto de vista interno, ou seja, que atinjam níveis de desempenho preestabelecidos pela gestão das operações; e Serviços de qualidade do ponto de vista do hóspede, quando a percepção gerada por eles atinge ou supera suas expectativas.

Do ponto de vista da organização, o objetivo essencial da prestação do serviço – independente da qualidade oferecida/percebida – é atender a sua atividade fim e obter remuneração satisfatória para tanto, provendo-a de sustentabilidade econômica. Por outro lado, não menos importante, na visão do consumidor/cliente/hóspede o objetivo essencial da prestação do serviço é, por exemplo, pagar para obter uma determinada facilidade ou conforto, que, em geral, na hotelaria, está mais ligada a expectativas e sonhos que a necessidades fisiológicas.

Segundo Gotman (2009, p. 7):

> [...] da dádiva[3] à relação comercial, o devido substitui a dádiva. A atenção e o serviço são contratuais e não objetos de dádiva e o cliente é qualificado pelas "exigências" relacionadas à 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.

[3] Conforme Sabourin (2008, p. 66), para Marcel Mauss, as "prestações primitivas revestem a forma de dádivas, de presentes, reguladas por três obrigações interligadas: dar, receber, retribuir. Dar é uma obrigação, sob a pena de provocar uma guerra. Cada uma dessas obrigações cria um laço de energia espiritual entre os atores da dádiva";

Gotman (2009, p. 9) exemplifica uma situação na qual “uma garrafa de champanhe aberta “excepcionalmente”, “uma vez” no aniversário de um cliente pode constituir uma marca de hospitalidade, mas seu uso sistemático será apenas uma vantagem comercial”. Por isso apenas “pode” converter-se em elemento diferenciador para o negócio. Isso varia conforme a apropriação que o prestador faz dessas ações.

Além disso, a troca financeira isenta, como discutido anteriormente, o cliente de obrigações mútuas e genuínas, ainda que não descaracterize a boa intencionalidade no atendimento e mesmo a existência de uma relação cortês entre cliente e fornecedor (GOTMAN, 2009), por exemplo. Assim, torna-se possível inferir que o que afirma, reafirma, conecta as pessoas – além da mera relação comercial – é a (boa) intenção em atender, acolher, recepcionar o outro. Torna-se importante considerar e interpretar fatores como a “receptividade” e a “reciprocidade”, que, podem – ou não – estarem presentes nesses relacionamentos.

Segundo Quadros (2011, p. 55), “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”. Essa vinculação não se reduz aos prestadores de serviços e seus clientes, mas parece se referir também ao relacionamento entre os demais públicos envolvidos.

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*.

Do mesmo modo, no campo acadêmico, verifica-se que a hospitalidade encenada é citada por Lugosi, Lynch e Morrison (2009) como um segmento ao qual pesquisadores originalmente alheios ao estudo da gestão da hospitalidade têm se afiliado. No entendimento dos autores torna-se necessária uma nova compreensão sobre a “relevância” dos estudos com esse enfoque.

Essa relevância tem de ser considerada, no entendimento desses autores, sob dois prismas: primeiro a partir da perspectiva de que a relevância desses estudos se materializará em melhores práticas gerenciais; e o segundo de que, por exemplo, poderão ser construídos relacionamentos mais responsáveis entre todos os públicos de interesse envolvidos (LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009, p. 11, tradução do autor).

Como visto, é necessário inverter a perspectiva de olhar o fenômeno do turismo (no caso deste estudo), ou seja, se exige que os gestores de negócios nesse setor elejam o encontro entre viajante/turista/consumidor com o residente/anfitrião/profissional como eixo central de estudos e práticas gerenciais.

Para esta pesquisa, que trata, entre outros assuntos, das relações de hospitalidade em destinos turísticos fica clara a necessidade de promover reflexões, ainda que preliminares, sobre possíveis convergências entre teoria e prática de turismo e hospitalidade. A sessão seguinte trada da fundamentação dessa possível relação.

1.2 Turismo e hospitalidade

Para esta pesquisa essas "possíveis convergências" existem de fato, pois segundo Wada (2003, p. 66) "turismo e hospitalidade não são antagônicos e precisam se complementar". A interseção proposta é representada na figura 2, apresentada a seguir.

A autora faz referência a "TRENDS", que são propensões, inclinações ou tendências (do inglês) e que podem ser compreendidas em certa instância como as "expectativas" que os públicos citados (viajantes e anfitriões) têm do turismo, pois, notadamente, cada um destes exerce influência e/ou é influenciado de algum modo pela existência dessa atividade em determinada localidade.

A figura 2 representa de modo abstrato o momento de encontro entre "viajante" e "anfitrião", que são objetos de estudo, respectivamente do turismo e da hospitalidade. Verifica-se na figura a seguir que as demandas são diferentes, mas giram em torno de eixos idênticos – tradições, relacionamento, expectativas, necessidades, desejos e soluções.

É possível, então, concluir que o consumidor forma sua experiência de viagem a partir do contato com diversos agentes do mercado, que são empresas, pessoas e mesmo organismos de governo. A evolução das tecnologias da informação e comunicação possibilitou ao viajante a obtenção de muito mais informações antes que ele sequer decida qual será seu destino de viagem e isso influencia a criação de expectativas e consequentemente a formação da percepção de qualidade da experiência vivenciada.

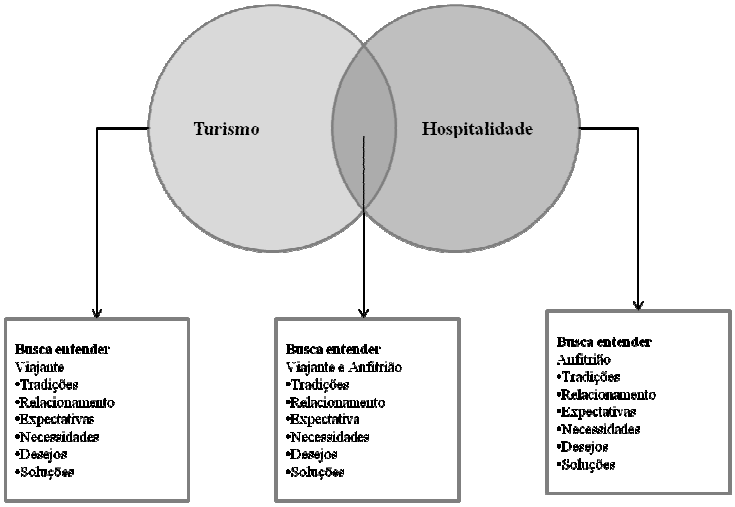


Figura 2: Interseção entre turismo e hospitalidade e estabelecimento de TRENDS. Fonte: WADA, 2003, p. 67.

A respeito dos destinos de viagens, Beni (2006, p. 186) observa que "integração" e "sustentabilidade" são elementares para o desenvolvimento do mercado turístico, porém é de "quase impossível aplicação num país que ainda não tem um programa de desenvolvimento econômico definido". Ainda que os atos do poder público interfiram apenas indiretamente na competitividade do mercado local/regional como um todo, a sua ação – ou a falta dela – pode impactar diretamente sobre a qualidade da experiência formada pelo visitante de uma dada localidade.

A respeito do processo de planejamento estratégico de longo prazo, Lombardo e Casella (1999, p. 96) apontam que é fundamental conhecer as potencialidades dos recursos e as fragilidades das localidades onde se pretende desenvolver o turismo [e todas as atividades direta ou indiretamente relacionadas] a fim de se evitar ou minimizar os impactos negativos, assim como fortalecer os benefícios aos diversos *stakeholders* das organizações e governos locais.

Conforme proposto por Wada (2003), a gestão do relacionamento com os diversos *stakeholders* de uma organização viabiliza a retenção de clientes e mesmo "conquistar" sua lealdade. Nesse mesmo sentido, Guzzo (2010, p. 3, tradução do autor), afirma que "a qualidade dos serviços e a satisfação dos consumidores são fatores-chave na batalha pela obtenção de vantagem competitiva e retenção de clientes". Torna-se possível concluir a partir da visão dos autores que o objetivo final da gestão empresarial gira em torno do atendimento das necessidades organizacionais, de clientes e demais *stakeholders*.

Como visto na sessão anterior, o consumo efetivo de um dado serviço prescinde da presença e/ou participação em alguma escala do então "consumidor" – seja este o pagante ou não –, a relação entre educação/treinamento/capacitação/qualificação do prestador e o consumidor final de tal serviço parece estar direta e intrinsecamente relacionada com a formação da percepção da qualidade dessa experiência.

Verifica-se, pois, a importância do permanente investimento em qualificação profissional para a atuação na gestão e operação de negócios que demandam atendimento direto ao cliente, tais como a hotelaria, por exemplo.

Nesse sentido, Barreto (2002, p. 32) reconhece que "o planejamento [e a gestão] requer[em] especialistas, pessoas com conhecimento do problema a ser resolvido ou com disposição para obter esse conhecimento mediante pesquisa". A autora, naquela obra em especial, trata da questão do planejamento do turismo de modo amplo e não considera apenas fornecedores locais de bens ligados ao setor, mas julga-se pertinente sua citação nesse ponto deste trabalho.

Retomando a questão dos "domínios da hospitalidade", Montandon *apud*. Grinover (2007, p. 29) escreve que a hospitalidade "não se reduz ao oferecimento de uma restauração ou de um alojamento, mas à relação interpessoal estabelecida, que implica uma ligação social e valores de solidariedade e de sociabilidade". Nota-se, então, que as relações de hospitalidade extrapolam a questão comercial – ainda que sejam seu fator motivador e mediador – e mostram-se presentes nos mais variados meios e momentos por gestos, atitudes e comportamentos.

Ao tratar das relações de hospitalidade no contexto do turismo, importa notar que o foco está no "encontro" entre visitante e visitado e, como explanado na sessão anterior, sobre a interseção entre turismo e hospitalidade. Uma vez que encontros acontecem em um dado espaço (urbano ou rural, por exemplo), cabe citar Grinover (2006, p. 31), que afirma que:

> [...] de modo quase intuitivo o viajante, o turista, o migrante quando chega a uma cidade e percorre os espaços que constroem essa forma urbana, é submetido a um sem-número de percepções, de situações e de processos importantes de informações.

A partir dessa observação são possíveis diversas reflexões, mas uma delas parece ser essencial para este trabalho, ou seja, o relacionamento entre o forasteiro e o espaço, no caso, da cidade.

De acordo com o mesmo autor, ainda em relação ao ato de chegada a determinado espaço, "as regras de uso devem ser observadas e preservadas por meio dos princípios de hospitalidade como, por exemplo, assegurar a todos os cidadãos o acesso a equipamentos e serviços, transportes públicos, trabalhos etc.". Ora, o que tem a ver o forasteiro com a regulação dos ditos princípios? Mais uma vez, o espaço é composto por pessoas, que, sim, materializam a realização ou não dessas regras, que são fundamentalmente regras de hospitalidade, por meio da articulação entre público e privado, que implicam relações entre grupos sociais, gerações, famílias e indivíduos (Grinover, 2006, p. 31-32).

A cidade, cujo uso é parcialmente apropriado pelo fluxo turístico, converte-se em espaço de encontro e relacionamento entre viajantes e anfitriões. Eis a interseção entre turismo e hospitalidade: entender os TRENDS de viajantes – como faz o turismo – e entender os TRENDS de anfitriões (queiram os moradores locais ou não essa condição) – como faz a hospitalidade.

Tendo em vista essas condições de viajantes e anfitriões, torna-se possível concluir que esses encontros se materializam, também, por meio de relações de consumo. Em se tratando de turismo, do consumo de serviços de transporte, hospedagem, alimentação e entretenimento, por exemplo.

Apresenta-se na próxima sessão um referencial sobre serviços, onde são analisados aspectos da gestão, operação e fornecimento de serviços.

1.3 Serviços

Uma das características elementares dos serviços, ao contrário dos bens materiais, é 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.

De acordo com Caon (2008, p. 11), "a principal decorrência da intangibilidade dos serviços está na maior ou menor facilidade com que se avalia a qualidade do pacote de valor oferecido[4]". É interessante notar como os serviços complementam, então, produtos físicos enquanto oferta de bens.

Como exemplo é possível citar a comercialização de um automóvel atrelada ao fornecimento de serviços de reparo e manutenção a preços fixos. São possíveis diversas

[4] Conforme o autor, entende-se por "pacote de serviços" os produtos físicos somados a serviços e facilidades imateriais oferecidos aos clientes e consumidores finais;

associações entre produtos e serviços, mas o essencial aqui é compreender que são ofertas complementares e, em diversos casos, indissociáveis.

Ainda conforme Caon (2008, p. 12), essa combinação, entretanto, "dificulta a avaliação de qualidade e de valor (...)". As empresas atuantes no setor de serviços têm duplo desafio: criar e agregar valor a sua oferta. É relevante citar a figura dos profissionais que atendem diretamente ao consumidor e orienta a percepção do cliente no sentido de compreender esse valor, o que poderá melhor sua avaliação da experiência.

Segundo Barbêdo e Turrioni (2003, p. 64), "a implantação de sistemas de gestão permite às organizações estarem bem estruturadas e introduzirem métodos de trabalho mais eficientes para melhoria da qualidade, atingindo não somente os membros internos, mas toda a sociedade na qual a organização serve". Fica patente a existência de um ciclo virtuoso.

Como será discutido a seguir, nas operações de turismo encontram-se incluídos – mas nem sempre em articulação – os mais variados *stakeholders*, que são atores que uma organização pode ter no presente ou poderá vir a ter no futuro, dado que estas entidades sociais exercem ou poderão exercer algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da instituição (TEIXEIRA; DOMÊMICO, 2008).

Quadros (2011, p. 55), analisando a operação hoteleira, convenciona chamar de "percepção da troca" ao contato entre consumidor e fornecedor, sugerindo que:

> [...] as empresas que fornecem serviços podem adquirir uma vantagem competitiva compreendendo melhor as relações do domínio social e privado da hospitalidade, com isso, podem estabelecer uma relação de reciprocidade com os hóspedes, criando um sentimento que pode levar à proximidade simbólica entre hóspede/cliente e fornecedor.

Nesse sentido, ainda conforme Quadros (2011, p. 55), "a expectativa de quem compra e a de quem vende em relação ao contato humano que se estabelecerá, contém o momento que exige extrema atenção e técnicas de dinâmicas sociais para a satisfação das expectativas de ambos". Fica explícita, por um lado, a relevância do planejamento e gestão adequados da oferta, a qualificação dos profissionais que atendem diretamente a demanda por tais serviços e, por outro lado, de educação e sensibilização do consumidor no sentido de perceber a (boa?) qualidade da oferta.

Um pacote turístico, por exemplo, é composto por serviços e produtos interconectados. Desse modo, a cadeia de suprimentos do turismo ou cadeia produtiva do turismo pode ser compreendida como a reunião de fornecedores de produtos e serviços em torno de determinado mercado.

Segundo Brito e Brito (2012, p. 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] (...)".

Como discutido anteriormente, o turista/consumidor formará sua "experiência turística" a partir do contato com os agentes do mercado. A percepção que o consumidor formará desses produtos e/ou serviços incorrerá na imagem que levará consigo do destino de viagem. Esse é, justamente, um dos pontos que foram analisados ao longo deste trabalho no sentido de compreender a competitividade dos destinos turísticos objeto de estudo.

Ainda de acordo com Brito e Brito (2012, p. 71), os resultados diretos da vantagem competitiva no desempenho financeiro das empresas são os seguintes: lucratividade superior e manutenção da participação de mercado; lucratividade média e crescimento da participação de mercado; ou lucratividade superior e crescimento da participação de mercado. Os autores fazem inferir o alto dinamismo dos mercados, a importância da gestão estratégica para os negócios e do monitoramento das demandas de clientes efetivos ou em potencial.

A respeito da manutenção da (boa) reputação dos meios de hospedagem e o relacionamento entre apart-hotéis e seus diversos *stakeholders*, Oliveira e Wada (2012) destacam a relevância dos comentários, recomendações, depoimentos, sugestões e críticas compartilhadas pelos clientes e outros *stakeholders* nas redes sociais. Compreende-se que esse *feedback* pode orientar a atuação do gestor no sentido da melhoria contínua da operação de sua empresa.

A difusão dos meios de comunicação e, com isso, a multiplicação dos canais de compra e venda eletrônica, aumentou a complexidade do mercado turístico na contemporaneidade, que é formado essencialmente por empresas de pequeno porte.

O estudo Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015, afirma que as micro e pequenas empresas representam 98% das empresas formais brasileiras e grande parte está concentrada nos setores de Comércio e Serviços. Ainda conforme aquela pesquisa, "os negócios de pequeno porte geram cerca de 17 milhões de postos de trabalho ou 57,2% da população economicamente ativa no meio urbano" (SEBRAE, 2008).

Conforme Beni (2003, p. 30) "as pequenas empresas de turismo não podem valer-se do mercado de ações – que só serve para agências de viagens de grande parte e outras

empresas que estão integradas horizontal e verticalmente em redes de empresas". Continuando, o autor afirma que:

> [...] a descoberta de novos fundos e de novas formas de financiamento transformaram o mercado das habilitações profissionais em turismo e também as técnicas de gestão de empresas turísticas e de empreendimentos multidirecionados ao sistema de turismo.

Retomando as discussões propostas por Camargo (2007, p. 22), mas agora a respeito das trocas comerciais de serviços de hospitalidade, contextualizando com um mercado composto predominantemente por empresas de pequeno porte, verifica-se que, segundo o autor, "há uma sociologia da gorjeta a ser feita, para além da comoditização do serviço e numa tentativa de entender as trocas tangíveis e intangíveis que se operam nessa interação".

Como visto, a remuneração, a troca econômica, financeira extingue a relação de reciprocidade. Ocorre que a gorjeta se constitui em um caso à parte no qual o cliente/forasteiro transcende sua obrigação e oferta, presenteia ao atendente/anfitrião – no caso com dinheiro, que, em verdade, simboliza sua gratidão.

O autor segue afirmando que "uma hipótese clara é que essa retribuição "em espécie" nada tem do salário, regulado pelo contrato e pelo sistema comercial, sobretudo quando resultante de uma interação entre o hóspede e (um de) seu(s) anfitrião(ões), pode inserir-se na cadeia do dar-receber-retribuir". No entendimento do autor, há, então, dádiva mesmo dentro de contextos estabelecidos e/ou mantidos pela troca financeira.

Isso pode impactar a percepção de qualidade dos serviços consumidos? Na visão de Caon (2008, p. 10), sim. Conforme o autor:

> [...] devido a uma característica intrínseca à produção dos serviços, ou seja, a interação direta do "produtor" do serviço com o "cliente", a satisfação do cliente dependerá, em grande parte, do desempenho do "funcionário" na sua interação com o hóspede, desempenho este influenciado sobremaneira pela satisfação do "funcionário" em prestar o serviço.

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.

O quadro 1 sintetiza de um lado critérios de desempenho levados em consideração pelo cliente no momento em que avalia a oferta adquirida e de outro, mais objetivamente, os fatores considerados.

Critério de desempenho	Fatores considerados pelo cliente
Acesso	Facilidade de acesso físico ou remoto.
Velocidade	Rapidez para iniciar o atendimento; rapidez para executar o atendimento/serviço.
Consistência	Ausência de variabilidade entre a especificação e o serviço entregue.
Competência	Capacitação técnica da organização para prestar o serviço.
Atendimento	Atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender e auxiliar o hóspede; simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato com o hóspede.
Flexibilidade	Capacitação para alterar o pacote de serviços para melhor se adequar à expectativa do hóspede; rapidez e facilidade com as quais se executam alterações no pacote de serviço.
Segurança	Nível de segurança pessoal ou do bem do hóspede que passa pela prestação do serviço.
Custo	Custo, para o hóspede, de ser hóspede. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais, como, por exemplo, custo de ter acesso ao hotel.
Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com que o hóspede é tratado; confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo de errado ocorra.
Comunicação	Habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o hóspede numa forma desejável.
Limpeza	Asseio e arrumação das instalações.
Conforto	Nível de conforto oferecido pelas instalações.
Qualidade dos bens	Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue.
Estética	Aparência e ambiente das instalações do serviço: som, cheiro, atmosfera.

Quadro 1: Critérios de desempenho utilizados pelo hóspede para formação de sua avaliação da experiência de compra do serviço. Fonte: CAON, 2008, p. 32-33.

O autor cita quatorze critérios (a seguir grafados em negrito) normalmente utilizados por clientes de serviços hoteleiros para avaliar sua experiência. O primeiro seria a **acessibilidade** e a facilidade com que o cliente chega fisicamente ao meio de hospedagem ou como ele obtém informações à distância; depois vem a **velocidade** ou eficiência como os serviços são prestados; o autor cita a **consistência**, a **competência** e o **atendimento**, que são, respectivamente, o respeito às especificações, a capacidade técnica operacional e gerencial da organização e a atenção e disposição em atender.

São citadas, ainda, a **flexibilidade** – capacidade de se alterar o pacote de serviço para melhor atender – e a **segurança**, que diz respeito à proteção pessoal e dos bens dos hóspedes. Dois critérios intimamente conectados são o **custo** – política de preços – e a **integridade**, que é a "honestidade, sinceridade e justiça com que o hóspede é tratado".

Há critérios mais objetivos como a **comunicação** ("habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o hóspede numa forma desejável"), **limpeza** ("asseio e arrumação das instalações"), **conforto** ("nível de conforto oferecido pelas instalações"), **qualidade dos bens** ("qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue") e **estética** ("aparência e ambiente das instalações do serviço").

Conforme tratado nesse primeiro capítulo, a hospitalidade pode ser analisada a partir de diversos prismas. Interessa que tais análises sejam contextualizadas com o espaço territorial e temporal nas quais estão inseridas.

Soma-se a esses fatores a experiência anterior do cliente, pois a mente tende a se basear em parâmetros externos e a outros fornecedores para traçar uma comparação entre as ofertas e experiências.

A apropriação da marca "hospitalidade" pela iniciativa privada – notadamente os fornecedores de serviços – pode empobrecer sua compreensão, mas, ainda assim, acredita-se que pode ser um passo relevante na popularização do uso do termo, o que pode revelar "novas" perspectivas dos relacionamentos comerciais.

No próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica sobre os *stakeholders*, a competitividade e, mais especificamente, sobre a competitividade no setor de viagens e turismo com base nas publicações do World Economic Forum (WEF), intituladas *Travel & Tourism Competitive Report* (2007 a 2015), que tratam de analisar a competitividade entre as nações especificamente no setor de viagens e turismo, e *Global Competitiveness Report* (2014-2015), que é uma análise sobre a competitividade das nações em nível global, considerando todos os setores da economia.

2 *STAKEHOLDERS* E COMPETITIVIDADE

O segundo capítulo conceitual é composto pelo tratamento dos dados coletados na pesquisa bibliográfica sobre a abordagem dos *stakeholders* e competitividade. Esse trecho foi determinante para subsidiar o alcance dos objetivos propostos por esta pesquisa.

Foram consultados autores como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Clarkson (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), Stoner e Freeman (1999), Freeman e McVea (2001), Carroll e Buchholtz (2003), Gonçalves et al (2007), Junqueira e Wada (2011), Koga (2011), Oliveira (2012) e Zago (2012).

2.1 *Stakeholders*

O relacionamento entre as empresas e seus diversos públicos de interesse, em especial, junto a seus empregados, pode ser conflituoso, pois cada uma das partes envolvidas tem demandas diferentes e nem sempre convergentes. De acordo com Pinto (2007, p. 24), historicamente, "a luta pelo controle do trabalho passou a ser travada diretamente entre os agentes "administradores" e os agentes "executores" da produção".

O autor se refere ao período de transição dos modos de produção ocorrido, sobretudo na Europa, quando camponeses e trabalhadores rurais passaram a trabalhar como empregados em pequenas fábricas e oficinas no meio urbano. Pinto (2007, p. 24) afirma também que esse conflito não se dava mais, então, entre "indivíduos detentores de conhecimentos e responsabilidades específicas, mas enquanto sujeitos históricos pertencentes a classes sociais antagônicas".

Dois fenômenos marcam esse período: a distinção entre classes sociais, criando as figuras do patrão e do empregado e a especialização da mão de obra empregada, que mais tarde fundamentaria a formação das linhas de produção.

Segundo Venturi e Lenzi (2003, p. 29), durante as primeiras décadas do século XX, em especial a partir da década de 1930, a escola de relações humanas propunha a busca pelo "entendimento das necessidades psicológicas e sociais do indivíduo na organização, bem como a interação da dinâmica dos grupos para a organização do trabalho".

É possível notar a percepção nuclear da empresa, cujo entorno era um ambiente no qual existiam diversos grupos, que tinham de ser considerados na administração da organização. Davenport (2002, p. 33), por sua vez, afirma que "os sentimentos reais de funcionários, clientes e fornecedores não podem ser facilmente detectados – pelo menos em

seus primeiros estágios – nos dados fornecidos pelos SG's [Sistemas de Gestão]". Como será discutido a seguir, as organizações hão de dialogar com seus *stakeholders* permanentemente e buscar, ao máximo, personificar, humanizar esse diálogo.

De acordo com Freeman (1984, p. 5, tradução do autor), *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[5] e seus públicos de interesse, fornecendo elementos para a elaboração de estratégias eficazes de relacionamento, como parte do posicionamento mercadológico das organizações.

Para Carroll e Buchholtz (2003, p. 70, tradução do autor):

> [...] 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, suas decisões ou práticas.

Segundo Teixeira e Domenico (2008), os *stakeholders* são entidades sociais – individuais ou coletivas – que têm (no presente e/ou no futuro) algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da empresa. É possível inferir, a partir dessa visão, que o relacionamento organizacional seja dinâmico e que tais grupos sociais mudam com o tempo, o que acontece com os relacionamentos estabelecidos também.

O termo "*stakeholder*" foi cunhado na década de 1960, quando predominava no campo da administração, conforme Venturi e Lenzi (2003, p. 25), "a ideia da contingência (...) a partir de pesquisas realizadas para identificar quais modelos de estrutura organizacional eram mais eficazes em determinados tipos de indústria".

Anos mais tarde, então, notadamente ao longo do período da Guerra Fria, quando emergiram mercados produtores de bens duráveis e de consumo e a polarização do poder político-econômico ameaçava a estabilidade global almejada desde o final da segunda guerra mundial (1939-1945), a aplicação da teoria dos *stakeholders* ganhou relevância.

Desde o início da referida década de 1980 os estudos sobre o gerenciamento de *stakeholders* aumentou no mesmo sentido do interesse acadêmico sobre o assunto, o que

[5] Conforme Valeriano (2001, p. 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";

motivou os pesquisadores como Donaldson e Preston (1995) a buscarem compreender a teoria dos *stakeholders* sob três perspectivas: a normativa, a descritiva e a instrumental.

Stoner e Freeman (1999) apresentam uma compilação dessas perspectivas, conforme descrito a seguir: **Teoria normativa** enfatiza a importância de investir nas relações com aqueles que têm uma participação nos negócios da empresa; **Teoria descritiva** menciona quais são os *stakeholders* de uma organização e como são definidos, descrevendo quais são as formas de interação entre eles e o gerenciamento dessas relações; **Teoria instrumental** mostra que as empresas que consideram seus *stakeholders* em seus processos gerenciais elaboram estratégias de sucesso, contemplando todos os grupos de interesse simultaneamente; e **Teoria gerencial** retrata a abordagem dos *stakeholders* de maneira tanto "prescritiva" quanto "descritiva", pois o gerenciamento de *stakeholders* prevê uma abordagem estratégica de gestão, que integra as análises econômica, social e moral para a criação de valor aos grupos de interesse.

Ainda a respeito da administração contingencial, torna-se relevante citar a organicidade, ou seja, a condição de organismo vivo, dinâmico e em permanente mutação e movimento, e o dinamismo macroambiental, que se refere às permanentes transformações dos diversos elementos dos mercados (clientes, concorrentes, fornecedores, etc.), que influencia no(s) modelo(s) de gestão adotado(s). Nesse sentido, como afirma Dias (2003, p. 447), verifica-se que "economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos devem ser monitorados e analisados constantemente, pois podem indicar qual caminho a empresa deve seguir".

Isso significa afirmar que:

> [...] quando uma organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais efetiva; mas onde a organização enfrente um alto grau de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica é necessária. O resultado da alta incerteza do ambiente e das tarefas na organização significa que a cooperação espontânea entre equipes de especialistas (estrutura orgânica), é mais efetiva (VENTURI; LENZI, 2003, p. 28).

Durante a década de 1980 os negócios eram feitos com o foco nos interesses de acionistas, no relacionamento com fornecedores, na transformação do produto e em sua comercialização direta para o cliente final (FREEMAN, 1984). O autor propõe, então, que as organizações identifiquem e mapeiem esses grupos de interesse, gerenciando seus *stakeholders* de modo alinhado a estratégia global do negócio (ver figura 3).

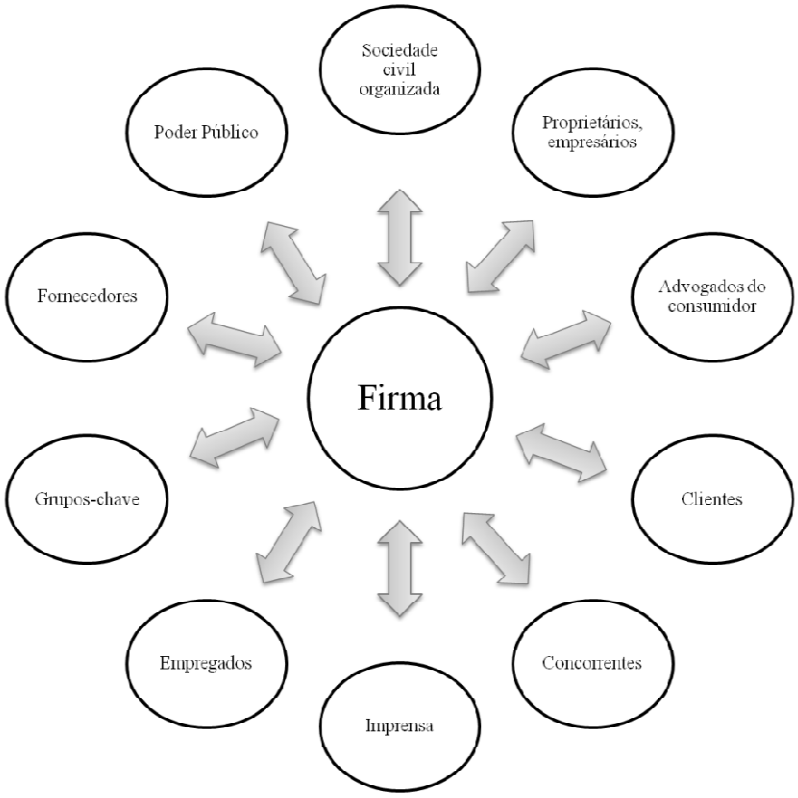


Figura 3: Modelo ou estrutura dos *Stakeholders* (tradução do autor). Fonte: Freeman (1984, p. 25).

A figura 3 representa o modelo de *stakeholders* proposto por Freeman (1984). Na imagem, a empresa situa-se no núcleo do esquema e em seu entorno há dez grupos de interesse representados. É importante destacar que as setas são bilaterais, pois, como propõe o autor, todos esses *stakeholders* influenciam ou são influenciados pela empresa nuclear.

Sobre esse modelo, Zago (2012, p. 31) afirma que:

> [...] a teoria dos *stakeholders* posiciona e prepara as empresas para mudanças em tempos de "turbulência" e momentos críticos, minimizando efeitos negativos e abordando questões atuais como comunicação, acessibilidade, ética e sustentabilidade.

Durante a década de 1980, então, profundas transformações globais impuseram ao empresariado, sobretudo na América do Norte, uma nova dinâmica social. Assim, Freeman (1984) apresenta o "novo" ambiente social e econômico no qual as empresas passariam a atuar e o fazem até o presente, como pode ser observado na relação a seguir.

Para Freeman (1984), os proprietários (ou acionistas) não estavam apenas preocupados com questões diretamente ligadas ao lucro, mas com o modelo de gestão das organizações nas quais estavam investindo; conforme aumentou a gama de fornecedores, os clientes passaram a

poder optar pela qualidade e inovação dos produtos disponíveis no mercado; os empregados – e os sindicatos – passaram a compor o rol de *stakeholders* das empresas; e o sólido processo de industrialização e as novas invenções tecnológicas a partir da segunda guerra mundial transformaram a matriz energética, potencializando o mercado internacional de petróleo e derivados. Assim, a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) tornou-se o símbolo da mudança das relações entre fornecedores e clientes.

A respeito do dinamismo e organicidade, que serão tratados a seguir, Freeman (1984), no início dos anos 1980, afirmava que as mudanças no macroambiente originaram novos grupos, interesses e temas que não puderam ser facilmente compreendidos no âmbito de um modelo ou teoria à ocasião. Tais mudanças geraram ainda mais incertezas acerca do futuro e da realidade presente naquele momento.

Segundo Ferreira et al (2005, p. 21), "quando predominam a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade, revela-se mais recomendável a adoção de modelos predominantemente orgânicos". Isto é, os relacionamentos são dinâmicos e o ambiente macroeconômico também, então, dado que as organizações compõem e influenciam os demais participantes desse ambiente, torna-se essencial que a estratégia empresarial seja resiliente e adaptável a cenários em permanente transformação.

Verifica-se que o tema da instabilidade macroeconômica é mais que contemporâneo. Conforme relatório do *World Economic Forum* (WEF) (2013, p. 43) sobre a competitividade no setor de viagens e turismo:

> [...] *after the financial crisis of 2007-08, the global economy faced its deepest setback in decades. Although economies have recovered, volatility has remained a key risk to further development – financially, economically, politically, and environmentally. Sovereign debt crunches get worse, political instability is growing in the world's hot zones, and environmental disasters tend to grow more severe in their short-term impacts*[6].

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

[6] "Após a crise financeira de 2007-08, a economia global enfrentou seu mais profundo revés em décadas. Ainda que as economias se recompuseram, a volatilidade se mantém como um risco para o desenvolvimento no futuro – financeira, econômica, política e ambientalmente. Dívida soberana das nações, instabilidade política em crescimento em regiões importantes do globo e desastres ambientais tendem a revelar impactos no curto já prazo" (tradução do autor);

– ou virem estar –, direta ou indiretamente ao negócio já é uma realidade (JUNQUEIRA; WADA, 2011).

Em concordância com esses autores, Oliveira (2012, p. 27) afirma que "é necessário compreender que se vive em uma sociedade interdependente e conectada, que demanda análise continua das condições mutáveis do ambiente em que a organização se encontra".

Sobre essa complexidade, Freeman (1984) 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.

Em face da percepção da relevância, a fim de categorizar tais públicos de interesse e, do ponto de vista da organização, gerenciar o relacionamento da mesma com esses grupos, Clarkson (1995) propõe a divisão dos *stakeholders* entre "primários" e "secundários" (figura 4).

O primeiro grupo seria composto pelos atores vitais, ou seja, aqueles cuja ausência inviabiliza a própria sobrevivência da empresa, pois mantêm relacionamento contratual e são afetados diretamente por ela no desempenho de suas atividades-fim e tomadas de decisões. O outro grupo seriam os *stakeholders* "secundários", que afetam ou são afetados pelas atividades da organização, mas não estão envolvidos em suas transações e não são essenciais para sua sobrevivência. Na figura 4, apresentada a seguir, estão representados os grupos de *stakeholders* primários e secundários.

É importante citar que, ainda que a organização não dependa dos *stakeholders* secundários para existir, os impactos sobre/desse grupo podem causar prejuízos e danos significativos para a organização. Desse modo, torna-se relevante que os gestores e profissionais responsáveis pelo relacionamento organizacional considerem os mais variados públicos de interesse na administração da empresa ao longo do tempo.

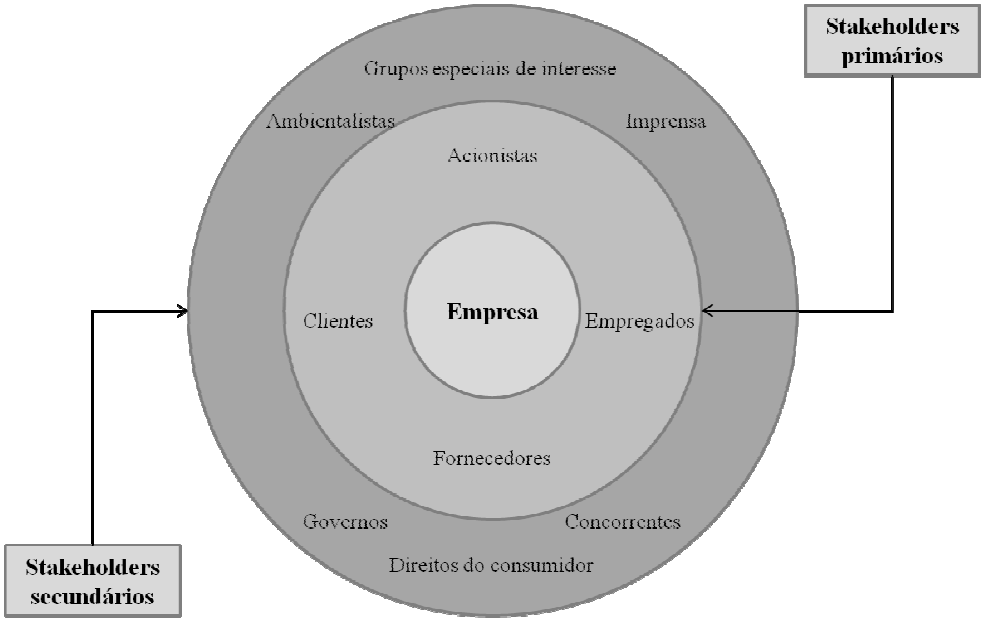


Figura 4: Representação dos *stakeholders* classificados em primários e secundários. Fonte: Elaboração do autor a partir de Freeman (1984, p. 220) e Clarkson (1995).

Acerca da classificação dos *stakeholders* de uma organização, Wood (1990) *apud*. Gonçalves et al (2007, p. 4) sugere que estes sejam classificados de acordo com o grau de importância que os mesmos representam frente às atividades dessa organização, levando em consideração os seguintes fatores: a identificação dos grupos e seus respectivos interesses; a avaliação das relações entre esses grupos e a empresa, bem como entre eles próprios; e a incorporação dos tempos e processos em uma série de mapas que ilustrem as mudanças nas composições e forças que influenciam os grupos de *stakeholders* da organização.

De modo a complementar essa classificação, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 854), sugerem que as organizações identifiquem seus *stakeholders* por meio de três características elementares (em negrito), a saber: **poder**: no que se refere à posse ou obtenção de recursos coercitivos, como forma e imposição em relação à organização; **legitimidade**: no que se refere a uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são 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 das três características citadas (poder, legitimidade e urgência) enfatiza a relevância para a empresa e a prioridade de atenção e cuidado com cada grupo, além de criar mais três grupos de *stakeholders*: os latentes, sendo o grupo que possui um dos três atributos conforme quem os avalia, formado pelos tipos adormecidos, discricionário ou reclamante; o grupo formado pela interseção de dois grupos de interesse: dominante, perigoso e dependente; e os definitivos, que é formado pelos grupos que possuem os três atributos concomitantemente.

Stoner e 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. Nesse mesmo sentido, Freeman e 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 antecipem-se a eventuais influências negativas desses grupos.

Dessa forma, torna-se "normal" a existência de conflitos de interesse entre a organização, seus *stakeholders* e entre os mesmos. Assim, esses autores compreendem que ao invés de propor estratégias específicas para cada público de interesse, a organização busque desenvolver estratégias integradas, que contemplem seus *stakeholders*-chave (*key stakeholders*) concomitantemente.

Como visto anteriormente, Oliveira (2012, p. 31) afirma que "as necessidades de vários *stakeholders* podem entrar em conflito, [desse modo] é importante que os gestores equilibrem as demandas". No que tange ao turismo, então, parece surgir uma desconexão entre o poder público, a iniciativa privada, a academia e mesmo a comunidade local. Ou seja, os governos criam políticas voltadas a certas prioridades (como a promoção de destinos secundários), as empresas vislumbram outras (como a desoneração tributária) e os profissionais demandam salários mais justos (sindicalização), com competição parametrizada (regulamentação) e com carreiras mais valorizadas no mercado (formação acadêmica e técnica de alto nível).

Sobre a questão do conflito de interesses que pode ocorrer entre os *stakeholders*, Zago (2012, p. 30) sugere que os gestores têm de ser hábeis em compreender a "interseção entre os objetivos da empresa e os diversos *stake*s envolvidos e perceber que, além dos lucros, a empresa tem uma série de responsabilidades no ambiente em que está inserida". Sublinhe-se que esse processo é permanente dado sua dinamicidade.

Dentro de uma perspectiva ampla, assim como as organizações – independente de suas naturezas – procedem a auditorias sobre estoques, por exemplo, torna-se importante auditar

seus *stakeholders*, seus interesses e demandas. De acordo com Freeman (1984), a auditoria de *stakeholders* consiste na definição da direção responsável pela organização, identificando, por intermédio de uma análise situacional, os padrões e propósitos de políticas para dar rumo à empresa e seus negócios, considerando esses indivíduos ou grupos.

Conforme Pinheiro (2012, p. 37), "a auditoria propõe que no ambiente externo da empresa existem *stakeholders*, ainda que seus gestores estejam cientes ou não". Verifica-se, assim, que as organizações prescindem de permanente leitura do ambiente no qual estão inseridas, assim como dialogar com seus diversos *stakeholders* para compreender suas demandas do presente e antever potenciais demandas futuras.

Segundo Koga (2011, 32), "as ações práticas e os procedimentos operacionais da estratégia irão acarretar sucessos efetivos se estiver de acordo com a política de valores da empresa ou estratégia empresarial". Nota-se, conforme a autora, que a integração dos *stakeholders* à estratégia global da empresa pode ser determinante a sua sustentabilidade e sobrevivência ao longo do tempo.

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. Apresenta-se na próxima sessão o referencial teórico adotado para fundamentar a competitividade.

A sessão seguinte trata da convergência e aplicabilidade da "competitividade" no contexto do "turismo" e, mais especificamente, das destinações turísticas. Para a elaboração desse trecho foram consultados, ainda, autores como Porter (1998; 2008), Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stamer (1998), Enright e Newton (2005), sobre competitividade, e Crouch e Ritchie (1999), Armenski et al (2011), Beni (2012), Trindade, João e Claro (2012), Mota, Vianna e Anjos (2013), Carmona, Costa e Ribeiro (2014), entre outros, para fundamentar a compreensão da competitividade no turismo. Também foram analisadas publicações do *World Economic Forum* (WEF), intituladas *Travel & Tourism Competitive Report*.

2.2 Competitividade

Alcançar um dado nível de competitividade, de acordo com Porter (1999, p. 13), "(...) resulta da produtividade com que as empresas numa determinada localidade são capazes de

utilizar os insumos para a produção de bens e serviços valiosos". Em convergência com o autor, o Fórum Econômico Mundial (em inglês, *World Economic Forum* ou WEF), também cita (2013) o conceito de "produtividade" como elemento basilar da competitividade.

O WEF analisa os níveis de prosperidade que poderão ser alcançados por uma determinada economia; do mesmo modo, o "nível de produtividade" determina as taxas de retorno sobre investimentos obtidos em uma economia, que são fatores elementares das taxas de crescimento. Em outras palavras, no entendimento do Fórum, uma economia mais competitiva é aquela propensa a crescer mais rapidamente ao longo do tempo.

Cabe observar que mesmo que a produtividade de um país determine sua habilidade para sustentar altos níveis de renda, isso também se configura como uma determinante central sobre o retorno sobre investimento, o que é um fator-chave para explicar o crescimento potencial de uma dada economia.

No final dos anos 1990, Porter (1999, p. 14) 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".

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" (1999. p. 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.

Ao analisar ambos os conceitos – aglomerados e rivalidade interna – torna-se possível verificar a existência de alguns elementos-chave: território, *stakeholders* e mercado.

A articulação entre os *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 (1998, p. 81), "*a host linkages among cluster members results in a whole greater than the sum of its parts*", ou seja, a sinergia é um resultado da articulação planejada de esforços, que resulta em impactos mais poderosos que mera soma de esforços individuais.

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 e Meyer-Stamer (1998, p. 15), é o da "competitividade sistêmica".

Os autores, com base na teoria do "Diamante" proposta por Michael 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.

Ainda sobre a articulação entre os *stakeholders*, Geoffrey, Crouch e Ritchie (1999) sugerem que os negócios do turismo exigem cooperação e colaboração, tanto em nível local quanto regional para assegurar produtos turísticos de boa qualidade, o que os autores chamam de coopetição.

Nesse sentido, a hierarquização da noção de competitividade se torna essencial para esta pesquisa, que trata de destinações turísticas, pois o setor de viagens e turismo caracteriza-se por ser "fragmentado e multissetorial, por não ter uma estrutura comum às outras indústrias que o represente e por não administrar a maioria dos prestadores de serviços e atividades que vende", como afirma Mendonça (2012, p. 88).

Ainda conforme a autora, "a base para o processo de construção do ambiente competitivo e cooperativo é a ação local" (2012, p. 97). Verifica-se, pois, que os *stakeholders* influenciam e sofrem influências diversas entre si, que são produto e insumo do próprio processo de construção desse ambiente de negócios.

> […] *competitiveness of the tourism destination is not defined by the set of rigid natural, cultural, artistic or environmental resources, but it is seen as an overall appeal of the destination [...] tourism will achieve a favorable position on the tourism market if destination recourses are managed properly and if a destination is capable of gaining and maintaining competitive advantages* [...] (ARMENSKI et al, 2011, p. 57)[7].

Do mesmo modo que a construção de um ambiente de negócios não é linear no tempo ou mesmo no espaço físico, a manutenção da competitividade de um dado território, que pode

[7] "A competitividade do destino turístico não é definida apenas pelo conjunto de recursos naturais, culturais, artísticas ou ambientais, mas é composta por aspectos globais do destino [...] o turismo vai obter uma posição favorável no mercado turístico se os recursos do destino forem geridos de forma adequada e se a destinação for capaz de ganhar e manter vantagens competitivas" (tradução do autor);

ou não abrigar um ou mais *clusters*, dependerá da adequada gestão dos recursos e sua capacidade interna, enquanto um sistema, de gerar e aprimorar vantagens competitivas ao longo do tempo.

Porter (2008, p. 10) recomenda que o Governo – e suas intervenções por meio de leis e (des)regulamentações – 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*.

Mota, Vianna e Anjos (2013, p. 40), reforçam que o papel do governo não é "assumir para si o papel de principal fomentador da competitividade de uma nação, pois suas ações não têm reflexos diretos". No entendimento dos autores, o poder público tem de criar condições necessárias para que mercados possam, estes sim, "assumirem um papel mais amplo, que vá além de seus próprios objetivos, contribuindo com a geração de desenvolvimento, de maneira a tornar sua nação mais competitiva".

Esse processo de delegação de atribuições, intervenção estatal/desempenho empresarial e a manutenção dos níveis de competitividade de um território ao longo do tempo estão ligados:

> [...] a articulação e o diálogo entre o poder público e a iniciativa privada [que é] fundamental para a construção de projetos de gestão que possam conduzir à implantação de ações efetivas que venham a beneficiar tanto as organizações que atuam junto ao *trade* turístico quanto à comunidade em geral, fazendo com que haja condições reais de desenvolvimento baseadas em princípios de sustentabilidade que garantam a continuidade das destinações e dos empreendimentos nelas instalados (MOTA, VIANNA e ANJOS, 2013, p. 02).

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

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

análise das relações de hospitalidade existentes – ou não – entre os *stakeholders* desse ambiente de negócios.

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

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

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

Mais especificamente, no caso da Região Metropolitana da Baixada Santista, objeto de estudo escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa, Trindade, João e Claro (2012, p. 16) afirmam que "os organismos existentes são suficientes [organismos estatais, paraestatais, conselhos municipais, câmaras de discussão, entidades do terceiro setor, etc.], contudo no caminho da coalizão formando um único grupo gestor comprovam a hipótese de estarem sujeitos à insuficiência (...)", ou seja, os autores se referem a entes do setor de viagens e turismo que coexistem, mas não exercem articulação ou ações consorciadas por longos projetos senão parcerias em ações pontuais. Os autores reforçam, ainda, a perspectiva de que a eficiência do sistema reside na "interconexão bem planejada" para a obtenção de eficácia, o que sugere a existência de uma liderança regional – a ser investigada por esta pesquisa.

O desequilíbrio no relacionamento entre os *stakeholders*, como sugere Mendonça (2012, p. 89), "limita o aumento da competitividade de locais com perfil para o turismo (...), considerando-se os aspectos de gestão integrada, desenvolvimento local e sustentabilidade". Assim, ganha relevância a coordenação dos esforços, que de acordo com a autora (2012, p. 93) significa trabalhar de forma "simétrica e cooperativa, por meio do estabelecimento de estratégias coletivas, tendo em vista a competitividade do conjunto".

As relações humanas, as quais materializam as relações institucionais em um determinado aglomerado, quando alicerçadas sobre valores de confiança e solidariedade, no

entendimento de Beni (2012, p. 532), constituem "o amálgama perfeito para a manutenção da originalidade do processo produtivo". Isso remonta ao conceito de coopetição citado no início dessa sessão.

O mesmo autor aponta que o:

> [...] sucesso [de um *cluster* de turismo] apoia-se na flexibilidade e na participação dos integrantes, direcionados à intensificação da união, fazendo com que as parcerias sejam os principais meios de geração de informação e conhecimento destinados ao serviço que se pretende prestar (BENI, 2012, p. 537).

Também a respeito da articulação entre os *stakeholders* de um *cluster*, Barbosa (2012, p. 133) afirma que "a integração deve funcionar como um movimento de aproximação do governo, em suas diversas instâncias, da sociedade e do terceiro setor", do mesmo modo como apontado por outros autores neste trabalho. A autora sugere que "a sinergia dessa aproximação potencializa o resultado das ações e facilita o alcance de objetivos comuns", conforme explicitado por Mendonça (2012) anteriormente. Barbosa conclui afirmando que "se faz necessária uma gestão compartilhada e coordenada das ações por meio da parceria".

Fica patente a importância de descentralização, coordenação e integração de esforços no sentido de consolidar resultados sinérgicos, cujo impacto e a eficácia são maiores que a mera soma dos esforços individuais, conforme já visto.

A partir do exposto, e de acordo com Tomazzoni (2012, p. 118), torna-se possível concluir que "o capital social articula-se por meio de elos de confiança, e o enfraquecimento dos elos deteriora as estruturas das relações, gerando atrasos e prejuízos econômicos". Fica claro, então, que as relações entre pessoas materializam as relações institucionais inerentes ao ambiente de negócios. A qualidade desses relacionamentos parece influenciar na competitividade do sistema como um todo.

Beni (2012, p. 535) resume o que essa sessão se propôs em expor afirmando que "certamente, nem todas as comunidades em que predomina a confiança de conseguir realizá-la conseguirão tal feito, mas aquelas em que falta a confiança seguramente fracassarão". Isso significa que na visão do autor o estabelecimento e a manutenção do bom relacionamento entre os *stakeholders* são condicionantes para sucesso do sistema como um todo.

Na próxima sessão são analisadas publicações do *World Economic Forum* (WEF), intituladas *Travel & Tourism Competitive Report* (2007 a 2015), que tratam de analisar a competitividade entre as nações especificamente no setor de viagens e turismo, e *Global*

Competitiveness Report (2014-2015), que é uma análise sobre a competitividade das nações em nível global, considerando todos os setores da economia.

2.3 *Travel & Tourism Competitiveness Report*

Conforme discutido anteriormente, é possível compreender que a competitividade está intimamente ligada a fatores e *stakeholders* diversos. Para a elaboração deste trabalho, considera-se elementar a contribuição do WEF, organismo que analisa regularmente o desempenho de diversas nações em termos de competitividade e produtividade.

A utilização dos relatórios do WEF deve-se à intenção do pesquisador em aplicar o conjunto de indicadores propostos por aquele organismo no estudo das diversas variáveis que exercem influência sobre a competitividade de uma economia, mas em nível subnacional.

Nessa sessão, primeiro, é analisado o desempenho do Brasil no *Travel & Tourism Competitive Report*, entre o ano de sua criação (2007) e 2015, ano da publicação mais recente à época da elaboração do estudo. Posteriormente, são apresentados dados sobre o desempenho do país no *Global Competitiveness Report* (2014-2015), que é uma análise sobre a competitividade das nações em nível global, considerando todos os setores da economia.

Até 2009, foram publicadas três edições anuais do *Travel & Tourism Competitive Report*. A partir de 2011 a edição desse documento tornou-se bienal. Esse relatório é uma análise sobre o "*Travel & Tourism Competitiveness Index*" (TTCI), um conjunto de indicadores que determinam o índice de competitividade das nações analisadas.

O principal objetivo TTCI, que em 2007 tratou de analisar 124 economias nacionais, é difundir uma ferramenta estratégica que meça "os fatores e políticas que fazem essas nações atrativas para o desenvolvimento do setor de viagens e turismo" e conforme o relatório, apenas em 2006, "o setor gerou 10,30% do PIB mundial, provendo 234 milhões de postos de trabalho ou 8,20% do total de empregos globais" (WEF, 2007, p. 11).

Esse setor possui a característica de contribuir para diversificar e dinamizar a atividade econômica e viabilizar a geração de riqueza e trabalho em áreas rurais. Esse fluxo de capital viabiliza, ainda, a instalação de infraestruturas em localidades distantes dos centros urbanos, o que tende a promover melhora na qualidade de vida das populações rurais ou periféricas.

A primeira edição do relatório fundamentou-se na análise do TTCI, que, por sua vez, foi composto por 13 pilares, a saber: 1. Política e marco regulatório; 2. Gestão ambiental; 3. Salubridade e segurança; 4. Saúde e higiene; 5. Priorização do setor de viagens e turismo; 6. Infraestrutura de transporte aéreo; 7. Infraestrutura de transporte terrestre; 8. Infraestrutura

turística; 9. Infraestrutura de telecomunicações; 10. Competitividade em preços no mercado de viagens e turismo; 11. Recursos humanos; 12. Percepção sobre o turismo doméstico; 13. Recursos naturais e culturais (WEF, 2007).

De acordo com o relatório, em 2007, o Brasil figurou na 59ª posição global, posição claramente influenciada pelo indicador "recursos naturais e culturais". Outros fatores que impactaram positivamente o índice foram os indicadores "infraestrutura de transporte aéreo" (citada como "ampla") e a "infraestrutura turística", com destaque para o segmento de locação de veículos. Por outro lado, o país apresentou baixa pontuação no indicador "infraestrutura de transporte terrestre".

O país também apresentou baixo desempenho em termos de competitividade em preços, com destaque para o alto custo das passagens para voos domésticos. Outros dois fatores – diretamente ligados à ação governamental em nível federal – que impactam sobre o índice de competitividade do país são o ambiente político-institucional pouco orientado para a dinamização do setor e a política para concessão de vistos a estrangeiros.

A segunda edição do documento (2008) trouxe um novo terceiro indicador, que em verdade foi a separação entre "recursos naturais" e "recursos culturais". Naquele ano o Brasil subiu dez posições, figurando em 49° lugar no *ranking* global. Esse salto se deu, em grande escala, pela referida alteração metodológica uma vez que o Brasil foi o terceiro colocado geral no indicador "recursos naturais" e o décimo segundo nos "recursos culturais". Nos demais quesitos o quadro geral mantém-se basicamente inalterado, com um apontamento negativo sobre a morosidade para se abrir um negócio formal no país.

Em 2009, a terceira edição do relatório teve o tema "Gerenciando em tempos de turbulência" dada a crise financeira global cujo ápice ocorreu em 2008, sobretudo no continente europeu. Esse tema, que é orientador das análises, reflete as diversas dificuldades que o mercado de viagens e turismo enfrentava àquela ocasião. Tais desafios, enunciou o documento, teriam de "ser superados a fim de garantir um crescimento sólido do setor" (WEF, 2009, p. 13).

De acordo com a terceira edição do relatório do Fórum Econômico Mundial sobre a competitividade das economias nacionais no setor de viagens e turismo, o Brasil ocupou a quinta posição nas Américas e a 45ª posição global, subindo quatro posições em relação ao ano anterior. Esse avanço, novamente, teve relação direta com o desempenho no indicador "recursos naturais", dado que o país subiu uma colocação nesse quesito em relação a edição passada do relatório.

A edição de 2009 apontou, mais uma vez, para o subdesenvolvimento do sistema de transportes terrestres como entrave para o setor. O indicador "salubridade e segurança" necessita de atenção com urgência, uma vez que é muito mal pontuado no TTCI (130ª posição). O Brasil também foi mal ranqueado em termos de "competitividade em preços", novamente devido aos altos custos das passagens para voos domésticos, incluindo taxas aeroportuárias (WEF, 2009, p. 18).

A partir de 2009 a publicação do relatório passou a ser bienal, assim, em 2011 foi publicada a quarta edição do documento. O mercado de viagens e turismo enfrentou, além da referida crise financeira global, um risco iminente de uma crise climática, múltiplos problemas de insegurança e terrorismo, pandemias e, conforme o relatório (WEF, 2011), greves de profissionais do setor.

A contração do mercado global em termos de fluxos internacionais apontada no relatório anterior (2009) parece ter ficado para trás em 2010, tendo retornado para os valores registrados antes do período de crise.

Em 2011 o Brasil figurou na sétima posição nas Américas – duas a menos que em 2009 – e na 52ª global, sete a menos que a edição anterior. Mantendo a perspectiva de crescimento no indicador "recursos naturais", a partir de 2011 o país assumiu a liderança, sendo o primeiro colocado nesse quesito; adicionalmente, em relação aos "recursos culturais", o relatório destacou a existência de Patrimônios da Humanidade, grandes áreas naturais protegidas e a mais rica fauna mundial.

Recente edição do *Travel & Tourism Competitiveness Report* publicada em 2013 apresentou análise do *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI), que se baseou em três grandes categorias de variáveis, que ajudam na compreensão do "index" da competitividade no setor de viagens e turismo. Essas variáveis ou categorias são resumidas em três subíndices: nível de regulamentação do setor (1); ambiente de negócios e infraestrutura (2); e disponibilidade e qualidade de recursos (humanos, culturais e naturais) (3). Cada subíndice é formado por um determinado grupo de "pilares".

O subíndice 1 refere-se a atuação do poder público junto aos *players* do setor de viagens e turismo; o segundo subíndice abrange elementos do ambiente de negócios e a infraestrutura "*hard*" de cada economia analisada; já o terceiro trata de recursos humanos, culturais e naturais disponíveis (infraestrutura "*soft*"). No sentido de analisar cada um desses subíndices, a pesquisa segmentou a avaliação em "pilares", sendo 14 no total, como será detalhado a seguir.

Conforme o documento havia à época um bom panorama econômico em termos globais, ainda que as incertezas persistissem. Assim, o cenário nos mercados emergentes era incerto como os protestos na Turquia e no Brasil – destaca-se o período de maio a julho de 2013 –, a crise de crédito na China e os fluxos de capitais potencialmente voláteis para/entre esses mesmos mercados afetariam o crescimento dessas economias.

Atualmente, em todo o mundo, o desemprego caracteriza-se como um dos principais desafios para a sustentabilidade social de longo prazo – e a própria manutenção das finanças públicas em certo aspecto. De fato, a experiência dos últimos anos tem enfatizado que a "sustentabilidade social" é chave para a competitividade em uma perspectiva de longo prazo, e, portanto, para o crescimento sustentável de todas as economias.

Diante desse desafio, ganham relevância e muito mais sentido os investimentos públicos e privados em educação, formação e qualificação dos recursos humanos. Verifica-se, pois, que "os sistemas educacionais [...] podem responder melhor às necessidades dos mercados de trabalho, ajudando as economias [...] e garantindo que o capital humano seja adequadamente treinado [...] para apoiar a atividade empresarial", bem como para desenvolver a capacidade de inovação e empreendedorismo dessas economias (WEF, 2013, p. 8).

Nesse sentido, torna-se necessário identificar as demandas do mercado – no caso de viagens e turismo – e empreender uma revisão sistemática das estruturas de ensino formal. Em geral, como apresenta o estudo do WEF, ainda que as políticas econômicas e as medidas estejam em constante mudança aparentemente na direção certa, os esforços devem ser mantidos e mesmo reforçados a fim de salvaguardar os progressos já alcançados e manter a economia mundial em um caminho de crescimento sustentável – social e ambientalmente.

Em 2013, o estudo apresentou um *ranking* de 140 nações ordenadas por pontuação no TTCI. Depois de ranqueadas, as nações foram organizadas em grupos alusivos ao estágio de maturidade (Requisitos básicos, eficiência do desenvolvimento e inovação e sofisticação) no processo de estabelecimento da competitividade, com base em 14 pilares (tabela 1).

Para manter a competitividade no primeiro estágio é necessário o bom funcionamento das instituições públicas e privadas (pilar 1), uma infraestrutura bem desenvolvida (pilar 2), um ambiente macroeconômico estável (pilar 3) e uma força de trabalho saudável, que tenha recebido pelo menos uma educação básica (pilar 4). São os ditos requisitos básicos.

Conforme o país se torna mais competitivo, a produtividade vai aumentar e os salários tendem a subir. Os países irão, assim, passar para o estágio orientado a "eficiência do desenvolvimento", quando tendem a desenvolver processos de produção mais eficientes e

aumentar a qualidade de produtos e serviços. Nesse estágio, a competitividade está cada vez mais impulsionada pela educação superior e da formação para ingresso no mercado de trabalho (pilar 5), pelos mercados de bens manufaturados eficientes e de alta especialização (pilar 6), eficiência e equilíbrio do mercado de trabalho (pilar 7), os mercados financeiros desenvolvidos (pilar 8), a capacidade de aproveitar os benefícios de tecnologias existentes (coluna 9) e um mercado consumidor amplo (pilar 10).

Os países que mantém movimento no sentido da inovação tendem a aumentar as bases salariais assim como o padrão de vida associado. Na terceira fase desse ciclo as empresas passam a competir pela produção de bens novos (e inovadores) e diferentes, utilizando processos de produção mais sofisticados (pilar 11) e inovando nas formas de produção (pilar 12).

Pilar	Posição do Brasil
Políticas e regulamentação	119
Sustentabilidade ambiental	30
Proteção e segurança	73
Saúde e higiene	70
Priorização de Viagens e Turismo	102
Infraestrutura de transporte aéreo	48
Infraestrutura de transporte terrestre	129
Infraestrutura turística	60
Infraestruturas de telecomunicações	55
Preços competitivos	126
Recursos humanos	62
Afinidade para Viagens e Turismo	83
Recursos naturais	1
Recursos culturais	23

Tabela 1: Posição do Brasil em cada um dos pilares considerados pela pesquisa. Fonte: *The Travel & Tourism Competitiveness Report* (WEF, 2013).

Para a elaboração desse *ranking*, então, o relatório se utilizou das fases de desenvolvimento em consideração para atribuir pesos relativos mais elevados para esses pilares, que são mais relevantes para uma economia dada sua fase particular de desenvolvimento. Ou seja, apesar de todos os 12 pilares importarem em certa medida para todos os países, a importância relativa de cada um depende da fase particular de um país de desenvolvimento. É um cruzamento de medidas. Para implementar esse conceito, os pilares foram organizados em três subíndices, cada um crítico para um determinado estágio de desenvolvimento.

Torna-se relevante para este estudo analisar o desempenho do Brasil nesse *ranking*, o que é apresentado a seguir. Realiza-se essa análise com foco nos BRICS (Brasil, China, Rússia, Índia e África do Sul) e das Américas.

Verifica-se nesse *ranking* que a China se manteve estável (com pouca variação) quando comparados os relatórios de 2013 (45°) e 2011 (39°). Esse país lidera as economias BRICS por uma larga margem, em 2013, à frente do Brasil (51º), da África do Sul (64°), da Índia (65º) e da Rússia (63°). Conforme o documento, analisando os subíndices, aponta que a estrutura organizacional chinesa está melhorando gradativamente pouco, mas as fraquezas – incluindo a corrupção, as questões de segurança e os baixos níveis de prestação de contas e os padrões éticos entre os negócios, baixam seu índice geral de competitividade em termos globais. Além disso, há problemas de infraestrutura em regiões que estão se tornando cada vez mais importantes para o país.

De acordo com o relatório, o mercado financeiro local foi prejudicado pela fragilidade do sector bancário e a adoção de tecnologias pelas empresas chinesas, em geral, ainda era baixa. Verifica-se, ainda, que a baixa eficiência de eficiência seu mercado de bens era afetado pelas diversas barreiras de entrada de para investimentos estrangeiros, o que limita muito a concorrência e diminui as exigências locais por inovação e eficiência.

Uma posição abaixo, a Índia (60°) continua sua trajetória de queda, iniciada ainda em 2009. A Índia tem sido ultrapassada por diversos países desde então. O país continua a ser penalizado por seu desempenho decepcionante em nichos básicos, que sustentam a competitividade; são justamente aqueles que mais importam ao país devido seu estágio de desenvolvimento global.

No *ranking* de 2013, o Brasil ocupou a 51ª posição. A ligeira deterioração em alguns dos indicadores macroeconômicos, um aperto de acesso ao financiamento, bem como a falta de progressos suficientes em alguns desafios determinaram essa estabilidade em relação a 2011, quando o país esteve na 52ª posição.

Mais precisamente, o funcionamento das instituições, as preocupações crescentes sobre a eficiência governamental, a corrupção e baixa confiança nos políticos foram uma fonte de incertezas. Além disso, a falta de progressos na melhoria da qualidade da infraestrutura geral e no sistema de educação formal, junto com uma economia fechada à concorrência internacional rebaixaram a vantagem competitiva do Brasil em termos globais.

Conforme o relatório, entretanto, apesar dos desafios, o país ainda se beneficiou de vantagens importantes, especialmente do tamanho do mercado interno – que mantém alta a demanda pela produção de bens duráveis – e o protagonismo regional do país no campo comercial, com destaque para de excelência inovação e em atividades de alto valor agregado. Cabe citar um dado externo a esse relatório. Ao lado de Argentina e México, em 2013, o Brasil liderou a solicitação de registros de patentes intelectuais globais, conforme dados do

World Intellectual Property Organization (WIPO). Por outro lado, no contexto dos BRICS, o desempenho brasileiro é similar aos países componentes do grupo, com destaque apenas para a China.

Quando analisado o posicionamento do Brasil nas Américas, verifica-se que o país ocupa a sétima posição o *ranking* de competitividade, atrás – nessa ordem – de Estados Unidos, Canadá, Barbados, Panamá, México e Costa Rica. Naturalmente, os demais países são "beneficiados" pela influência norte-americana, tanto em vista de investimentos quanto da recepção de fluxos internacionais de turistas, dada a proximidade geográfica.

Para compreender melhor a estrutura dessa competitividade torna-se essencial analisar os subíndices. No que tange especificamente ao subíndice "quadro regulatório", em comparação com os esses países, o Brasil ocupou a 82ª posição global, enquanto os demais estavam nas seguintes posições: Barbados (13ª), Canadá (27ª), Estados Unidos (44ª), Costa Rica (52ª), Panamá (54ª) e México (83ª).

Em relação ao subíndice "Ambiente de Negócios", o cenário brasileiro era mais positivo se analisado individualmente, entretanto, em relação ao mesmo grupo de países da região o cenário era menos favorável. O Brasil ocupava a 76ª posição no *ranking* alusivo a esse subíndice, enquanto Estados Unidos estava na segunda, Canadá na oitava, Barbados na décima oitava, Panamá na trigésima sexta, Costa Rica na quinquagésima sexta e México na sexagésima primeira.

É interessante notar, por outro lado, o potencial brasileiro quando analisado o subíndice "recursos humanos, naturais e culturais". O Brasil era o 12° colocado em termos globais. Em relação ainda ao grupo em questão, os Estados Unidos era a primeira nação e Canadá a quinta, seguidos por Brasil (12°), México (15°), Costa Rica (38°), Panamá (45°) e Barbados (50°).

A dimensão territorial e, por consequência, a diversidade de biomas e ecossistemas com potencial turístico e a ampla oferta de mão de obra parecem ser fatores determinantes para a consolidação desse cenário.

Mais especificamente, o Brasil encontrava-se classificado na primeira posição entre todos os países em termos de "recursos naturais" e em 23° por seus "recursos culturais". Isso por conta, conforme o relatório, da riqueza de seu patrimônio material e imaterial, porções significativas de áreas naturais protegidas (flora) e a diversidade da fauna. Quanto analisada a "sustentabilidade ambiental", o Brasil foi o 30º colocado no *ranking* global, o que denota demanda por esforços adicionais.

Desde 2003, o governo brasileiro tem demonstrado intenções – ainda que possam parecer limitadas – no sentido de prover um ambiente de negócios ao mesmo tempo eficiente e competitivo para a cadeia de produtos e serviços do turismo. Esse processo teve início com a fundação do Ministério do Turismo e consolidou-se com a captação de dois grandes eventos globais (Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 e os Jogos Olímpicos, a serem realizados em 2016).

Ambos os eventos poderão oportunizar ao país preencher uma lacuna temporal de investimentos em infraestrutura. Conforme o relatório, o Brasil ainda sofria à época com a falta de competitividade de preços (126ª posição global), impostos elevados e crescentes e taxas aeroportuárias acima da média mundial, bem como os preços elevados e crescentes em geral, o que eleva o custo de vida nas cidades e encarece os serviços turísticos.

Adicionalmente, o ambiente político caracterizava-se pela incerteza e a falta de continuidade de políticas públicas – ainda que bem sucedidas. Esse "ambiente" não é propício para o desenvolvimento do setor e o *ranking* deflagra isso: o Brasil ocupava a 119ª posição – ante 140 países.

Em 2013 o Brasil figurou na centésima décima nona posição no quesito "políticas e regulamentação" entre 140 nações. Verifica-se que ademais dos esforços institucionais, os negócios do turismo parecem ser considerados fora de um contexto estratégico mais amplo, não sendo uma prioridade na agenda pública nacional (WEF, 2013, p. 404). Outro dado que corrobora a impressão de limitação das ações governamentais do Brasil para a atividade turística é que o país ocupa a centésima segunda posição no *ranking* de efetividade das ações de marketing e do potencial da marca "Brasil" em atrair visitantes.

A mais recente edição do documento foi publicada em 2015, quando o Brasil figurou na 28° posição em um universo de 141 nações analisadas. As métricas do TTCI derivam do "conjunto de fatores e políticas que permitem que o desenvolvimento sustentável do setor de viagens e turismo de modo que este possa contribuir para a consolidação da competitividade de uma dada economia" (WEF, 2015, p. VII, tradução do autor).

O *ranking* é bienal e fundamenta-se na análise de dados fornecidos pelas próprias nações participantes da pesquisa desenvolvida pelo *World Economic Forum*. O índice geral é composto por quatro subíndices, sendo organizados em 14 pilares e 90 indicadores individuais, distribuídos entre os diferentes pilares, conforme relacionados a seguir e esquematizado na figura 5.

Ambiente estimulante (subíndice) / 79ª posição

1. Ambiente de negócios (12 indicadores individuais) / 126ª posição
2. Proteção e Segurança (5 indicadores) / 104ª posição
3. Saúde e Higiene (6 indicadores) / 66ª posição
4. Recursos Humanos e Mercado de Trabalho (9 indicadores) / 66ª posição
5. Maturidade tecnológica (8 indicadores) / 57ª posição

Política e condições de estímulo (subíndice) / 107ª posição

6. Priorização do setor de Viagens e Turismo (6 indicadores) / 101ª posição
7. Abertura internacional (3 indicadores) / 91ª posição
8. Preços competitivos (4 indicadores) / 81ª posição
9. Sustentabilidade ambiental (10 indicadores) / 86ª posição

Infraestrutura (subíndice) / 70ª posição

10. Infraestrutura de transporte aéreo (6 indicadores) / 41ª posição
11. Infraestrutura portuária e terrestre (7 indicadores) / 130ª posição
12. Infraestrutura de serviço ao visitante (4 indicadores) / 51ª posição

Recursos Naturais e Culturais (subíndice) / 3ª posição

13. Recursos naturais (5 indicadores) / 1ª posição
14. Recursos culturais e Viagem de Negócios (5 indicadores) / 8ª posição

Figura 5: Pilares do Índice de Competitividade no setor de Viagens & Turismo. Fonte: *Travel & Tourism Competitiveness Report* (2015) (WEF, 2015, p. 4, tradução do autor).

O gestor público atuante na área de turismo pode extrair importantes informações deste relatório, que pode configurar-se como uma ferramenta estratégica de *benchmarking* para as empresas e os governos no sentido de consolidarem a competitividade no setor de viagens e turismo (WEF, 2015, p. VII).

A partir de uma perspectiva comparada, o relatório apresentou dados relevantes sobre o desempenho do Brasil no mercado de viagens e turismo. Conforme o relatório (2015), o país figurou na 28ª posição em termos globais (entre outras 141 economias) e em primeiro lugar na América do Sul. Os demais países considerados neste *ranking* foram Chile (51°), Argentina (57°), Peru (58°), Colômbia (68°), Uruguai (73°), Bolívia (100°), Suriname (101°), Guiana (104°), Venezuela (110°) e Paraguai (113°).

De acordo com o documento, "a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos do Rio em 2016 captaram investimentos significativos em infraestrutura e conectividade, ajudando a tornar o Brasil o 41° colocado no pilar infraestrutura aeroportuária e terceiro no número de estádios esportivos" (WEF, 2015, p. 14, tradução do autor).

O país figurou entre os *top* 10 em termos de reuniões internacionais de associação (eventos e viagens corporativas) e dada sua rica biodiversidade o Brasil lidera o *ranking* em termos de recursos naturais e do número de espécies conhecidas. Ocorre que apesar do seu potencial elevado ainda existem grandes desafios em torno da melhoria da infraestrutura terrestre.

Essas carências estruturais, a alta tributação e a demora em se emitir permissões para começar uma obra prejudicam o Brasil, posicionando-o na 126ª no pilar "ambiente de negócios". Adicionalmente, a segurança pública continua a ser um problema no país devido aos custos que as altas taxas de criminalidade impõem.

Apresenta-se na próxima sessão uma análise sobre *Global Competitiveness Report*, que é a publicação mais atual do *World Economic Forum*.

2.4 *Global Competitiveness Report*

Desde 2005, o WEF tem fundamentado suas análises sobre competitividade no *Global Competitiveness Index* (GCI), que é uma ferramenta desenvolvida para aferir as bases micro e macroeconômicas da competitividade das nações.

Passada a crise econômica mundial cujo pico ocorreu ao longo do ano de 2008, conforme as economias começaram a se reestabelecerem, Estados Unidos, Japão e Reino Unido criaram políticas de regulação monetária com "aperto" das condições financeiras, o que tendo impactado tanto economias avançadas quanto emergentes.

Esse recente período de depressão econômica parece ter despertado as nações para o fato de que as agendas econômica e social têm de caminhar juntas, em harmonia, com foco em reformas e mudanças que compensarão essas mesmas nações com melhores níveis de produtividade com a abertura de novas e melhores oportunidades de emprego para todos os segmentos da população.

Instituições sólidas, talentos humanos disponíveis e alta capacidade para inovar são a chave para o sucesso de qualquer economia; esses elementos serão cada vez mais essenciais no futuro (WEF, 2014b).

Desde sua concepção, o relatório:

> [...] buscou construir uma compreensão compartilhada dos principais pontos fortes e fracos de cada economia analisada de modo que os *stakeholders* pudessem trabalhar juntos na elaboração de uma agenda econômica que pudesse responder aos desafios e criar melhores oportunidades (WEF, 2014b, p. XIII, tradução do autor).

Atualmente, o cenário predominante é o de que as economias emergentes terão crescimento mais modesto em relação ao passado recente. Após alguns anos de bom desempenho, liderando o crescimento mundial, sua *performance* poderá ser afetada por mudanças no ambiente, "caracterizadas pelo aumento da dificuldade de acesso ao crédito

assim como pela diminuição dos preços das *commodities* no mercado internacional" (WEF, 2014b, p. 4, tradução do autor), fator que alimentou o crescimento desses países no passado – um cenário que também afeta diversas nações em desenvolvimento.

De acordo com o relatório mais recente publicado pelo WEF (2014b, p. 4, tradução do autor), "[…] assegurar crescimento sustentável de longo prazo dependerá não de políticas monetárias, mas de aumentar o nível de produtividade das economias". De modo a alcançar níveis mais altos de produtividade, são necessárias novas ações em termos de promover reformas estruturais e investimentos demandados em fomento à produtividade.

Na edição 2014-2015, o GCI foi elaborado a partir da inter-relação de 12 pilares, organizados em três categorias de subíndices (figura 6). O quadro 2 apresentado em seguida representa a posição do Brasil no *ranking*.

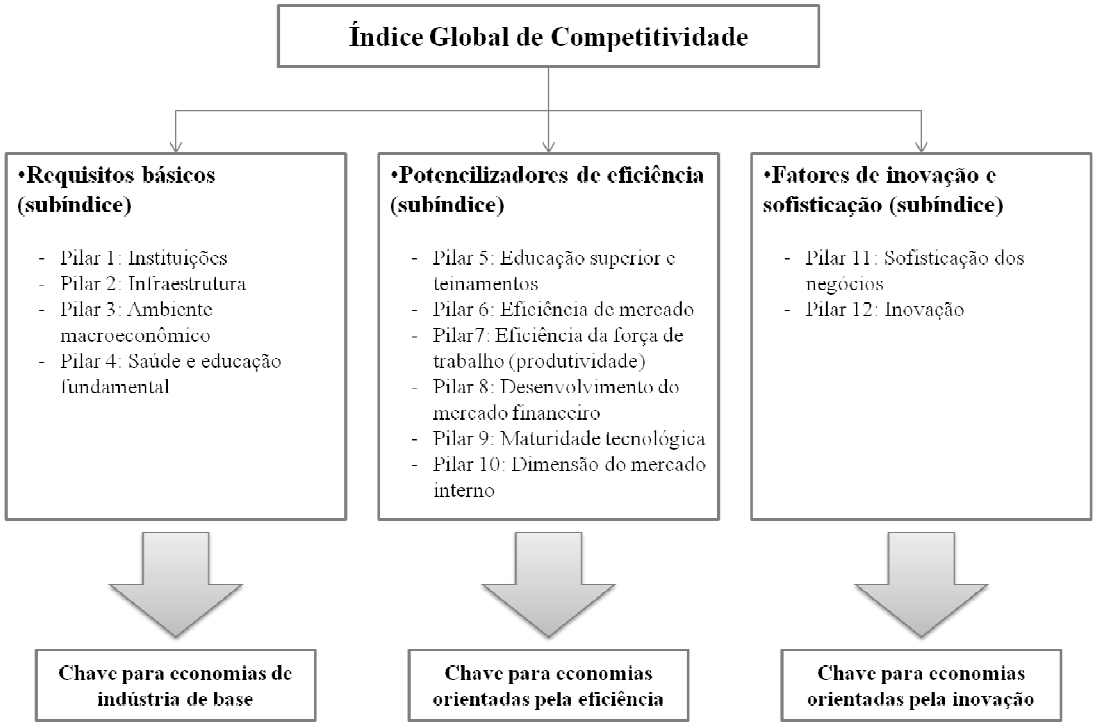


Figura 6: Índice Global de Competitividade. Fonte: *World Competitiveness Report* (2014-2015) (WEF, 2014b, p. 9, tradução do autor).

Pilar analisado	Posição do Brasil no *ranking*
1. Instituições	94°
2. Infraestrutura	76°
3. Ambiente macroeconômico	85°
4. Saúde e educação primária	77°
5. Educação superior e qualificação	41°
6. Eficiência do mercado de bens	123°
7. Eficiência do mercado de trabalho	109°
8. Desenvolvimento do mercado financeiro	53°
9. Dinamismo tecnológico	58°
10. Dimensão do mercado interno	9°
11. Sofisticação do mercado	47°
12. Inovação	62°

Quadro 2: posição do Brasil no *Global Competitiveness Index* edição 2014-2015.

Na edição de 2014-2015 do relatório, o Brasil figurou na 57ª colocação geral entre 144 economias analisadas, mesma posição que na edição anterior. Se consideradas as 148 nações analisadas na edição anterior, o Brasil caiu uma posição no quadro geral. Esse declínio, ainda que breve, foi dirigido pelo progresso insuficiente em endereçar a persistente deficiência da infraestrutura de transportes (77°) e a perceptível deterioração por causa das instituições (104°) com aumento das preocupações com a eficiência do governo (131°) e a corrupção (130°). Conforme o relatório, o Brasil apresentou menor desempenho macroeconômico na presente edição do documento, ocupando a 85ª posição.

Essa abordagem não é apenas importante, mas se tornou urgente em reforçar uma característica do país: a resiliência. "O país está preparado para enfrentar ventos relacionados a recentes saltos na economia global" (WEF, 2014b, p. 71, tradução do autor), com a queda generalizada do preço das *commodities* no mercado internacional e a emigração de capital estrangeiro que ingressou no país vindo de economias avançadas durante o auge da crise financeira global.

Não obstante esses desafios, o Brasil apresentou uma série de pontos fortes, especialmente em relação à dimensão do mercado interno (9ª posição) e um mercado interno sofisticado (47°), com bolsões de inovação e excelência por conta de atividades dirigidas por pesquisa e desenvolvimento e alto valor agregado.

O cenário Sul-Americano, de acordo com o relatório, aponta que tanto no Chile quanto no Brasil "a situação permanece relativamente estável, assim como a necessidade de implantação de mudanças para aumentar a produtividade dessas economias" (WEF, 2014b, p. 71, tradução do autor). O Uruguai (80°) apresentou melhorara em sua *performance*, enquanto a Bolívia (105°) perdeu sete posições em relação anterior, impossibilitada de consolidar anos anteriores quando teve ganhos. O Paraguai perdeu uma posição em relação a edição anterior,

passando a figurar na 120ª colocação, enquanto a Argentina permaneceu estável na 104ª posição e a Venezuela (131ª) ficou a frente apenas no Haiti, que figura em 137°, uma das últimas posições do *ranking* global de competitividade.

A partir dessas perspectivas, torna-se possível concluir que o Brasil possui amplo potencial e recursos para a melhora nos níveis de produtividade, o aumento da competitividade e a difusão dos ganhos econômicos. Há, entretanto, carências marcantes nos sistemas de educação e infraestruturas gerais.

Compreender esse cenário é essencial para vislumbrar as potencialidades e limitações para a dinamização do setor de viagens e turismo na região em análise: a Região Metropolitana da Baixada Santista.

Apresenta-se a seguir, no terceiro capítulo deste trabalho, a caracterização do objeto de estudo. É feita uma contextualização da região no estado de São Paulo e, posteriormente, uma descrição de cada um dos municípios que foram investigados na pesquisa de campo: Cubatão, Itanhaém e Santos.

3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: BAIXADA SANTISTA

O terceiro capítulo é composto pela caracterização do estudo de casos múltiplos proposto por esta investigação. Esse trecho é organizado em cinco partes: a primeira é um detalhamento do percurso metodológico adotado, a segunda é uma caracterização da macrorregião objeto de estudo e as três seguintes são detalhamentos a respeito dos municípios analisados.

3.1 Metodologia

Para o desenvolvimento do presente estudo de casos múltiplos, cuja natureza é empírica e exploratória (YIN, 2005), foram escolhidos os municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos enquanto objetos de investigação.

Mais especificamente, foram estudadas as seguintes unidades de análise: Secretaria Municipal de Turismo de Cubatão (organismo criado pelo poder público local em 2010 por meio da Lei Municipal n° 3.403 de 16 de agosto de 2010); Secretaria Municipal de Turismo de Itanhaém (departamento administrativo criado em 2011 por meio da Lei Municipal n° 3.719 de 8 de setembro de 2011); e Secretaria Municipal de Turismo de Santos (órgão criado por meio da Lei Complementar n° 667 de 29 de dezembro de 2009).

Conforme pode ser observado nos instrumentos pré-elaborados para compilação dos dados coletados (ver Protocolo de Pesquisa, apêndice 1), as categorias de análise (FRANCO, 2008; GIBBS, 2009; BARDIN, 2011) escolhidas têm a ver com fatores-chave a respeito do relacionamento entre as Secretarias de Turismo locais e seus *stakeholders*.

Os dados e informações coletados a respeito dos executivos municipais de turismo e os *stakeholders* desses organismos foram agrupados em três categorias: identificação e perfil profissional dos respondentes (carreira pregressa, tempo de ocupação do cargo atual e planos profissionais para o futuro, etc.), estrutura administrativa (data de fundação, quantidade de funcionários e estrutura organizacional da Secretaria, etc.) e atividade da organização (planos, programas e projetos em andamento, etc.).

Como pode ser observado no cronograma constante no apêndice 1 (protocolo de pesquisa) deste trabalho, a primeira fase da coleta de dados foi composta por pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental (documentos oficiais, leis, pesquisas de órgãos e consultorias). Posteriormente, foram realizados os seguintes procedimentos de pesquisa de campo: aplicação de entrevistas semiestruturadas junto aos executivos municipais de turismo,

depois, conforme indicação dos entrevistados (técnica da bola de neve) (HANDCOCK; GILE, 2011), aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a dois *stakeholders* da Secretaria Municipal de Turismo; participação em ao menos uma reunião do Conselho Municipal de Turismo de cada cidade estudada (aplicação de observação sistemática semiestruturada) e consulta às pautas prévias elaboradas para estas reuniões e as atas publicadas posteriormente às mesmas. As sessões de observação não foram realizadas já que não aconteceram reuniões dos COMTURs locais durante o período da pesquisa de campo, como será discutido na sessão seguinte.

Com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas para serem tratadas por meio de análise do conteúdo. Os resultados da pesquisa foram analisados no capítulo seguinte.

Na próxima sessão, a Região Metropolitana da Baixada Santista é caracterizada e, posteriormente, nos três tópicos seguintes, são apresentados os municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos.

3.2 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 km² um total de 645 municípios, cuja população total é de 41.262.199 de habitantes, conforme dados do Censo demográfico brasileiro de 2010.

Há cinco regiões metropolitanas no estado de São Paulo, sendo uma delas a Região Metropolitana de São Paulo[8], onde se localiza a capital paulista. As demais são: Região Metropolitana de Campinas[9], Região Metropolitana de Sorocaba[10], Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte[11] e Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS).

Este estudo de casos múltiplos adota como objeto de pesquisa três municípios pertencentes à RMBS, situados na região litorânea de São Paulo. Essa região administrativa foi instituída pela Lei Complementar Estadual nº 815, de 30 de julho de 1996 e é composta pelas cidades de Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande,

[8] Instituída pela Lei Complementar Federal n. 14, de 8 de junho de 1973;

[9] Instituída pela Lei n. 870 de 19 de junho de 2000;

[10] Instituída pela Lei Complementar Estadual n. 1.241 de 8 de maio de 2014;

[11] Instituída pela Lei Complementar Estadual n. 1.166 de 9 de janeiro de 2012;

Santos e São Vicente. A Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo trabalha a marca da RMBS como região turística da "Costa da Mata Atlântica[12]".

A figura 7, exposta a seguir, é uma ilustração da RMBS com destaque para as nove cidades que a compõem e a distância da região em relação a capital do estado, que é de aproximadamente 70 km a partir de Santos. De acordo com o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de São Paulo[13], as principais rodovias da região são: Rodovia dos Imigrantes (SP-160), Rodovia Anchieta (SP-150), Rodovia Padre Manoel da Nóbrega (SP-055) e Rodovia Dom Paulo Rolim Loureiro (SP-098) e Rio-Santos (BR-101).

É possível identificar na figura além da ampla infraestrutura rodoviária, a existência de uma base aérea[14] (Guarujá), um aeroporto estadual[15] (Itanhaém) e do município de Santos, em destaque na cor laranja, onde se localiza o Porto de Santos – administrado pela Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP) –, que dá acesso marítimo ao Polo Industrial de Cubatão.

Os municípios são muito próximos uns dos outros, o que possibilita o trânsito entre todas as cidades da região em apenas um dia de roteiro de visitas turísticas, por exemplo. Ademais do intenso processo de urbanização, há grandes áreas naturais protegidas, estabelecidas na forma da lei como unidades de conservação, sendo algumas administradas pelos governos municipais e outras pelo governo do estado de São Paulo.

[12] SECRETARIA DE TURISMO (SÃO PAULO). **Regiões turísticas**. Disponível em: < http://www.turismo.sp.gov.br/regioes/regioes-turisticas.html >. Acesso em: 22 de julho de 2015;

[13] DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM (SÃO PAULO). **Pesquisa de rodovias**. Disponível em: < http://www.der.sp.gov.br/website/Malha/pesquisa.aspx >. Acesso em: 22 de julho de 2015;

[14] Base Aérea de Santos, administrada pela Força Aérea Brasileira;

[15] Aeroporto Estadual Antônio Ribeiro Nogueira Júnior, administrado pela Secretaria de Logística e Transportes do Governo do Estado de São Paulo;

Figura 7: Mapa da Região Metropolitana da Baixada Santista. Fonte: Secretaria de Economia e Planejamento, Governo do Estado de São Paulo.

Ao todo, a região possui aproximadamente 1.664.136 habitantes, distribuídos pelos nove municípios citados. A tabela 2, apresentada a seguir, detalha a quantidade de habitantes da região organizados por município, conforme dados do Censo demográfico brasileiro de 2010.

Município	Habitantes	População Economicamente Ativa	Homens ocupados no setor serviços (%)	Mulheres ocupadas no setor serviços (%)
Bertioga	47.645	24.893	59,3	95,4
Cubatão	118.720	57.495	43,8	90
Guarujá	290.752	141.566	68,1	95
Itanhaém	87.057	40.524	58,7	91,8
Mongaguá	46.293	19.738	62,3	89,7
Peruíbe	59.773	28.083	57,5	90,3
Praia Grande	262.051	126.947	65,7	92,4
Santos	419.400	216.564	79,5	93,6
São Vicente	332.445	161.536	70,7	93,9
Total	**1.664.136**	**817.346**	**62,84**	**92,45**

Tabela 2: Quantidade projetada de habitantes por município da Região Metropolitana da Baixada Santista. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). Nota: Dados da terceira, quarta e quinta coluna referentes a pessoas com 16 anos de idade ou mais.

A economia da RMBS fundamenta-se no setor de serviços, ainda que haja um polo industrial pujante sediado na cidade de Cubatão e um grande porto marítimo localizado em

Santos (ver figura 7). Conforme dados da Fundação SEADE, em 2013, do total de empregos formais registrados na região 65,14% eram oriundos do setor de serviços. Em números absolutos, esse valor atinge a marca de 267.420 postos de trabalhos formais. Naquele ano, o rendimento médio dos profissionais empregados no setor de serviços foi de R$ 2.387,34 – acima da média geral computando os demais setores, que foi de R$ 2.353,36 (SEADE, 2015).

A tabela 2 apresenta o total da população de habitantes, o total da População Economicamente Ativa com 16 anos ou mais de idade e os percentuais de homens e mulheres ocupados no setor de serviços de cada município da região. Os dados demonstram que a mão de obra formal dos municípios dessa região encontra-se empregada predominantemente no setor de serviços.

O presente estudo de casos múltiplos adotou como objeto de investigação os municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos. A escolha desses municípios como objeto de estudo fundamentou-se em quatro motivos essenciais: primeiro, o fato de as três cidades fazerem parte da mesma região administrativa, que é estabelecida por lei; segundo, a existência de Secretarias Municipais de Turismo em todas as três, terceiro, a existência de Conselhos Municipais de Turismo e, por fim, a complementaridade que a oferta de atrativos, produtos e serviços representa para a região turística como um todo.

No que tange ao turismo a relação entre estes municípios não é óbvia, então reside aí a referida complementaridade, ou seja, por exemplo, os atrativos turísticos disponíveis em uma localidade não são encontrados em outra ou ainda a oferta de serviços de hospedagem ofertada em uma cidade não existe em outra.

Estudo desenvolvido por Silva (2015) abordou os casos dos municípios de Ouro Preto (MG) e Paraty (RJ) e, em especial, o relacionamento entre os diversos atores do setor turístico e sua influência sobre a formação da agenda pública do turismo em nível local. Conforme a autora, "(...) constatou-se que Ouro Preto hoje não possui uma rede articulada dos atores públicos, privados e da sociedade civil envolvidos no turismo. O único ponto que liga tais atores é o COMTUR, que somente no segundo semestre de 2014 foi reativado, depois de mais de um ano inativo" (SILVA, 2015, p, 143).

Ainda de acordo com a mesma autora:

> [...] "em Paraty, considera-se que há uma rede articulada entre os diferentes atores que compõem a atividade turística, embora o único mecanismo institucional que a formalize atualmente seja o COMTUR. Contudo, a existência dessa rede não quer dizer que todos os participantes dela tenham o mesmo peso na relação com o Governo e no seu "poder" de influenciar os temas que são ou não tratados pelo Governo" (SILVA, 2015, p. 175).

A partir da analogia a esses casos propõe-se a escolha dos municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos com base complementaridade que esses destinos representam à região turística da Costa da Mata Atlântica como um todo.

O quadro 3 trata sobre a Administração Pública do turismo em nível municipal sobre as cidades escolhidas como objeto desta investigação – Cubatão, Itanhaém e Santos. São apresentadas informações sobre a estrutura administrativa das Secretarias Municipais de Turismo, dos Conselhos Municipais de Turismo e sobre a classificação (ou não) como estâncias pelo governo estadual.

Administração Pública do Turismo	**Cubatão**	**Itanhaém**	**Santos**
Secretaria de Turismo	Lei Municipal n° 3.403 de 16/08/2010	Lei Municipal n° 3.719 de 8/09/2011	Lei Complementar n° 667 de 29/12/ 2009
Conselho Municipal de Turismo (fundação)	Lei Municipal n° 2.880 de 21/11/2003	Lei Municipal n° 3.036 de 29/10/2003	Lei Municipal n° 1.3732 de 19/01/1999
Finalidade	Consultiva, indicativa e deliberativa	Consultiva e de assessoramento	Consultivo e de assessoramento
Classificada como Estância?	Não	Sim	Sim
Categoria de Estância	-	Balneária	Balneária
Classificação como Estância	-	Lei n° 163, de 27 de setembro de 1948	Lei n° 2.139, de 12 de outubro de 1979

Quadro 3: Informações sobre a administração pública do turismo nos municípios objeto de estudo.
Fonte: Respectivas Câmaras Municipais e Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.

Como sugerido anteriormente, os municípios escolhidos exercem influências complementares sobre a oferta turística regional, o que é essencial para diversificar a oferta de produtos e serviços disponíveis aos visitantes ao longo do ano e não somente durante a os meses de verão.

Essa diversificação, inclusive, é elementar para que essa região turística alcance pelo menos dois dos vinte objetivos preconizados pela Política Nacional de Turismo (Lei n° 11.771 de 17/09/2008), que são: “ampliar os fluxos turísticos, a permanência e o gasto médio dos turistas nacionais e estrangeiros no País, mediante a promoção e o apoio ao desenvolvimento do produto turístico brasileiro”; e “desenvolver, ordenar e promover os diversos segmentos turísticos” (artigo 5°, incisos III e XI, respectivamente).

Ainda a respeito da dita complementaridade e diversificação da oferta de atrativos, produtos e serviços, o portal “Turismo em São Paulo” da Secretaria de Turismo do Governo do Estado de São Paulo apresenta estas cidades da seguinte maneira:

- **Cubatão**: Cubatão era o local de moradia de negros na região. O nome, adaptado, foi adotado pela cidade. Sua história remonta ao século XVI. Como pela Serra de Cubatão era feito o transporte das mercadorias e pessoas que por ali passavam, faziam-se necessárias melhorias. Em 1827, é concluída a construção do aterrado, ligando Cubatão ao porto de Santos. Nessa época, atingiu seu ponto mais alto de desenvolvimento antes da industrialização, iniciada em fins do século XIX. Seu desenvolvimento sempre esteve ligado às melhores condições de acesso ao planalto. Em 1841, é construída a Estrada da Maioridade e, em 1860, a estrada de ferro Santos-Jundiaí. **Atrações turísticas**: Vários parques, rio Casqueiro, monumento do Pico da Serra, Belvedere Circular do Km 45, Calçada do Lorena, Padrão do Lorena, Pontilhão da Raiz da Serra, Cruzeiro Quinhentista;
- **Itanhaém**: O nome significa pedra (ita) sonora (nhaém), ou pedra que canta, por causa do som de sino provocado pelas ondas do mar batendo nas pedras da praia do Sonho. A Vila de Itanhaém é considerada a segunda povoação fundada por Martim Afonso de Souza. A Vila de Nossa Senhora da Conceição de Itanhaém foi constituída em abril de 1561. **Atrações turísticas**: Convento Nossa Senhora da Conceição, Gruta Nossa Senhora de Lurdes, Monumento Anchieta, Cama Anchieta, Pocinho Anchieta, passeio de barco, rios Itanhaém, Brando e Preto, trilhas, morros, ilhas e praias;
- **Santos:** Há três versões para o nome: herança da primeira Santa Casa de Todos os Santos, fundada por Brás Cubas; homenagem a um dos portos de Lisboa; e reverência aos Santos Inocentes, que são lembrados pelo calendário da Igreja Católica em 28 de dezembro. A cidade é uma das mais importantes do Brasil: nela foram construídos a primeira Santa Casa de Misericórdia das Américas, a primeira ferrovia do Estado de São Paulo, a São Paulo Railway e o primeiro porto organizado no Brasil - o maior da América Latina. **Atrações turísticas**: Centro histórico, porto, Museu do Café, passeios de barca e de escuna, Engenho dos Erasmos, morro do José Menino, Estância Diana, Caminho de Jurubatuba, Usina e Vila Itatinga, Fazenda do Cubuçu, mirante do Caeté e praias.

A próxima sessão é composta por uma caracterização sintética dos municípios objeto de estudo escolhidos por esta investigação.

3.3 Cubatão

A primeira referência formal sobre a cidade de Cubatão (figura 8) data de 1533, quando se redigiu documento que formaliza a concessão a Rui Pinto, entre outras, as terras da "Barra do Cubatão".

Figura 8: Monumento "Cruzeiro Quinhentista". Fonte: Agenda Propositiva do Turismo.

A cidade 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. Conforme informações da Prefeitura Municipal de Cubatão (2014), para acessar ao planalto, "seguia-se no início a trilha dos índios Tupiniquins. Depois, a partir de 1560, através do Vale do Rio Perequê (...). Mais tarde, em 1792, a Calçada do Lorena se tornou o principal caminho entre o litoral e o planalto". Anos depois, em 1867, foi inaugurada a estrada de ferro que liga o litoral ao planalto e interior do estado de São Paulo, designada como "São Paulo Railway" (METRÔ, 2012).

No começo do século XX teve início o processo de industrialização do país e, nos anos 1920, iniciaram as obras de construção de duas grandes indústrias: São Paulo Light S.A. Serviços de Eletricidade e fábrica de papel e celulose Companhia Santista de Papel S.A. (denominada originalmente como Companhia Fabril de Cubatão), que iniciou suas operações em 1932. A segunda, por sua vez, motivou a criação da vila Fabril, local de moradia dos funcionários que trabalhavam na empresa.

À época, tiveram início articulações locais para elevar Cubatão à condição de município, separando, assim, a localidade da administração de Santos. Após anos, em 1949, o distrito ganhou a categoria de município e seu primeiro prefeito foi o Sr. Armando Cunha.

Dados do Censo demográfico Brasileiro (IBGE, 2010), apontam que a região possui 1.664.136 habitantes, sendo que Cubatão tem 118.720. Duas rodovias estaduais permitem esse trânsito tanto para veículos de carga quanto para automóveis: rodovia Anchieta e rodovia dos Imigrantes, inauguradas respectivamente em 1947 e 1976, sendo que a segunda ganhou ampliação no ano de 2002.

O município de Cubatão é sede de um polo industrial, no qual operam vinte e quatro indústrias. Dentro do panorama histórico apresentado, é importante citar que do total de vinte e quatro empresas, dezoito foram implantadas no período entre 1955 a 1975, investimentos fomentados, essencialmente, por três razões: a localização estratégica entre o Porto de Santos, a capital e o interior do estado; a inauguração da rodovia Anchieta (1947) e, posteriormente, incentivos fiscais e a concessão de terrenos para a implantação dessas indústrias.

Em vista da geografia propícia e a pujança do polo industrial local, duas dessas indústrias – Ultrafértil e Cosipa (atual Usiminas) – possuem terminais portuários, onde recebem matéria prima e embarcam produtos acabados.

É possível inferir, então, que além da geração de empregos, a concentração industrial propiciou a geração de resultados econômicos e financeiros relevantes para o município, já que a arrecadação tributária concentra-se no Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS), oriundo das operações industriais (PREFEITURA MUNICIPAL DE CUBATÃO, 2014).

O desempenho das indústrias locais e a modernização de serviços públicos parecem ter aberto caminho para investimentos e parcerias em torno do lazer e do turismo. Nesse sentido, a Administração aplicou recursos na reforma e modernização de um parque público municipal que se localiza na região central da cidade.

A inauguração do parque Anilinas aconteceu parcialmente em 2011 e, no ano seguinte, foram entregues obras finais dessa área de lazer. Em discurso à ocasião da cerimônia de inauguração, a então prefeita Márcia Rosa afirmou:

> [...] estamos devolvendo ao povo o orgulho de ser cubatense. Esse patrimônio é de vocês, cuidem bem dele. Estamos deixando um legado para a cidade, um parque à altura da grandeza de Cubatão[16].

É possível perceber, então, o empenho do poder público local em proporcionar espaços públicos de lazer para a população residente e de visitantes, já que o espaço recebe eventos artísticos e esportivos.

Nesse mesmo sentido, no que tange a administração pública da atividade turística, Branco (1992, p. 77) afirmou no início dos anos de 1990 em obra sobre Cubatão e cidades vizinhas que o turismo "[...] pode ser construtivo e enriquecer-nos culturalmente. A busca de lugares tranquilos para lazer e aprendizado é muito salutar".

A cidade, enquanto espaço de diálogo e convívio entre visitantes e visitados, pode ser gerenciada no sentido de harmonizar essas inter-relações (de hospitalidade ou hostilidade, conforme discutido no primeiro capítulo deste trabalho).

3.4 Itanhaém

Itanhaém (figura 9) localiza-se ao Sul da região e é a segunda cidade mais antiga do Brasil, fundada em 22 de abril de 1532 por Martim Afonso de Souza. O município possui grande importância dentro da história brasileira, pois foi elevada à categoria de Vila no ano de 1561 e graças às construções da época, que eram de grande porte, conquistou o status de município[17].

[16] PREFEITURA MUNICIPAL (CUBATÃO). **Novo Anilinas é inaugurado com grande festa e muita emoção**. Disponível em: < http://www.marciarosa.com.br/noticias/singlearticle.php?aid=6241&title=novo_anilinas_e_inaugurado_com_grande_festa_e_muita_emocao >. Acesso em: 23 de agosto de 2015;

[17] PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **História de Itanhaém**. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/turismo/cidade/historia.php >. Acesso em: 23 de julho de 2015;

Figura 9: Orla do Rio Itanhaém (SP). Fonte: Agenda Propositiva do Turismo.

A cidade de Itanhaém faz divisa com os municípios de Peruíbe ao Sul (sentido região Vale do Ribeira) e Mongaguá ao Norte (sentido Santos). Essa microrregião dentro da RMBS é reconhecida nacionalmente pela diversidade natural e a beleza cênica. Itanhaém é conhecida como a "Amazônia paulista" dada a quantidade de rios em seu território, conforme a apresentação do portal "Turismo em São Paulo" citada na sessão anterior.

A economia do município fundamenta-se nos serviços e no turismo. A atividade turística representa grande importância em âmbito local e os negócios do setor poderão ter grande impulso a partir da privatização do Aeroporto Estadual Antônio Ribeiro Nogueira Jr., e o início de operações comerciais, como anunciado pelo Governo Federal em junho de 2015[18].

A oferta de produtos e serviços turísticos é ampla, mas os principais eventos realizam-se durante a temporada de verão. A orla da cidade não é contínua, divide-se em diversas praias, que totalizam 26 quilômetros de praias, baías, pequenas enseadas e costões rochosos. A vegetação característica de zonas costeiras da Mata Atlântica, com manguezais e rios sinuosos, torna a paisagem da cidade bastante peculiar[19].

[18] G1. **Aeroporto de Itanhaém é incluído no Plano de Aviação Regional**. Disponível em: < http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2015/06/aeroporto-de-itanhaem-e-incluido-no-plano-de-aviacao-regional.html >. Acesso em: 23 de julho de 2015;

[19] PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **Dados gerais**. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/turismo/cidade/dados-gerais.php >. Acesso em: 23 de julho de 2015;

3.5 Santos

O Estado de São Paulo, localizado na região sudeste brasileira, ocupa uma área correspondente a 2,92% do território nacional e concentra 21,47% da população brasileira, além de identificar-se como a área mais desenvolvida do país (TULIK, 2001, p. 43).

O território da cidade de Santos, município sede da região, divide-se em uma área insular (zona rural e de proteção ambiental) e outra continental (núcleo urbano). A área insular corresponde a 39,4 Km² e a parte continental a 231,6 Km², formando uma área territorial total de 271 Km².

A população residente em Santos é de 419.400 habitantes (IBGE, 2010), que se concentra na área insular do município, onde se localiza a orla ajardinada da praia de Santos (figura 10). Esse é o principal cartão postal da cidade e a região onde se concentram os principais centros comerciais e serviços turísticos locais.

A região central histórica da cidade possui diversos atrativos e equipamentos turísticos de cunho cultural, que juntos formam alternativas para as atividades de lazer ligadas à praia. Em 2003 foi criado o Programa de Revitalização e Desenvolvimento da Região Central Histórica de Santos (Lei Complementar n° 470 de 05 de fevereiro de 2003), que objetivou, em linhas gerais, diversificar a oferta de comércios e serviços, conservar e preservar o patrimônio material e imaterial da localidade e melhorar as condições de vida da população residente na localidade (SANTOS; CAVENAGUI; GUIZI, 2014).

Figura 10: Orla da praia de Santos (SP). Fonte: Santos e Região Convention & Visitors Bureau.

Ao longo da orla marítima foram instalados monumentos representativos da história da cidade de Santos e mesmo da região. Trata-se da institucionalização de elementos do passado, que tratam de valorizar a lideranças e instituições relevantes da história local.

Ao tratar de gestão de um destino turístico, ainda que brevemente, para este estudo fica evidente que as singularidades e os elementos de diferenciação mercadológica têm de ser exaltados, afinal esses são os elementos que geram vantagem competitiva frente a outros destinos de viagem.

Na sessão seguinte é apresentada análise dos resultados obtidos a partir da fase de pesquisa de campo empreendida nesta investigação. Primeiro são analisadas as entrevistas semiestruturadas aplicadas junto às autoridades públicas municipais de turismo dos municípios objeto deste estudo e, em seguida, a partir da técnica de *snowball*, as entrevistas realizadas com os dois *stakeholders* indicadores por estes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Entrevistas semiestruturadas

Foram realizadas entrevistas com as autoridades públicas municipais de turismo das cidades de Cubatão, Itanhaém e Santos. Respectivamente, os respondentes foram Francisco Tico Barbosa Júnior (Entrevistado 01), Milton Saldiba Passareli de Campos Junior (Entrevistado 02) e Luiz Dias Guimarães (Entrevistado 03).

As sessões foram precedidas por contato telefônico e agendadas por meio de carta convite submetida via *e-mail* (apêndice 4) aos Secretários citados e, após concordância, tiveram duração aproximada de 20 minutos, sendo realizadas nas sedes das Secretarias de Turismo locais.

Conforme o roteiro proposto, 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. Nessas sessões, as citações das entrevistas são grafadas em itálico para que obtenha diferenciação do texto corrente.

4.1.1 Entrevistas com Secretários de Turismo

Os Secretários de Turismo de Itanhaém e Santos afirmaram ter assumido seus cargos ao início da gestão em vigência, iniciada em janeiro de 2012, de modo que em Cubatão houve mudança na composição da equipe de governo e o atual Secretário assumiu o cargo em agosto de 2014. Cabe citar que em Itanhaém a Secretaria de Turismo, durante doze meses, permaneceu vinculada à Secretaria de Gestão sob administração do próprio Sr. Milton.

Quanto a 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). 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.

Tendo explanado sobre o perfil profissional dos respondentes, apresenta-se a seguir a análise das respostas apresentadas sobre a segunda parte das entrevistas aplicadas junto aos Secretários de Turismo de Cubatão, Itanhaém e Santos.

As Secretarias de Turismo analisadas foram criadas recentemente ou reestruturadas durante a transição das gestões municipais. A SETUR de Cubatão foi criada pelo poder público local em 2010 por meio da Lei Municipal n° 3.403 de 16/08/2010 (possui 6 servidores em atividade, organizados em apenas um grande departamento), a SETUR de Itanhaém foi criada em 2011 por meio da Lei Municipal n° 3.719 de 08/09/2011 (possui 25 servidores em exercício, organizados em três departamentos) e a Secretaria Municipal de Turismo de Santos foi criada originalmente há mais de duas décadas, tendo sido reestruturada por meio da Lei Complementar n° 667 de 29/12/2009 e possui 97 servidores em atividade, organizados em dois departamentos (*marketing* e serviços turísticos e equipamentos turísticos e revitalização).

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, p. 5) – de modo que fosse possível citar três principais *stakeholders* da Secretaria de Turismo.

As respostas variaram, pois para o Secretário de Turismo de Cubatão citou uma grande empresas sediada no polo industrial local (Unipar Carbocloro[20]), a Secretaria de Turismo do

[20] 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);

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.

O perfil dos *stakeholders* citados permite considerações acerca da problemática central desta pesquisa, que é a competitividade do setor de viagens e turismo na Região metropolitana da Baixada Santista. No caso de Cubatão o entrevistado citou dois organismos vinculados ao governo estadual e uma indústria instalada na cidade, que patrocina diversos eventos e ações do poder público local. Verifica-se a inexistência de uma entidade que agregue prestadores de serviços locais e a aparente carência de ações articuladas com outras secretarias de governo para promover, por exemplo, eventos desportivos (Secretaria de Esportes) ou culturais (Secretaria de Cultura). A relevância do governo estadual apontada pelo entrevistado denota a importância que o município de Cubatão possui em relação aos demais municípios da região, pois investimentos concentrados nesta cidade têm reflexos positivos nas demais cidades da Região Metropolitana da Baixada Santista.

Em Itanhaém, o perfil deste grupo denota a articulação local e a sugere harmonia entre os atores do turismo na localidade. Cabe citar que o Conselho Municipal de Turismo foi reorganizado por meio de legislação, mas não se encontra em plena atividade.

Em Santos, do mesmo modo, o perfil dos *stakeholders* remete ao segmento de turismo histórico e cultural. Foi citado Museu Pelé, equipamento inaugurado no ano de 2014, que possui administração terceirizada, o acervo é cedido pelo próprio Edson Arantes do Nascimento (Pelé) e está instalado o Museu é de propriedade da Prefeitura Municipal de Santos, e o Museu do Café, entidade privada instalada no prédio da Bolsa Oficial do Café localizada no Centro Histórico de Santos. O prédio é um ícone da região central da cidade e simboliza os esforços de revitalização do turismo histórico e cultural no município.

Os entrevistados foram perguntados sobre as quais seriam as principais demandas destas organizações junto ao poder público e as respostas foram variadas, mas com tópicos em comum. Em Cubatão, o respondente afirmou que a Secretaria do Estado que está "*fomentando o Turismo e que assim desenvolve a minha região*" demanda apoio e adesão local aos projetos estaduais e regionais e a Unipar Carbocloro, que é patrocinadora de ações locais, demanda ações de comunicação institucional que valorizem sua marca junto à comunidade local.

Em sentido bastante próximo, o Entrevistado 02 afirmou que o empresariado e as demais secretarias de governo demandam apoio institucional e, ocasionalmente operacional.

Conforme o Secretário, "*uma cidade como a nossa, que tem 600 Km² de área territorial e (...) uma população de 100 mil habitantes (...)" precisa de atuação local, nos bairros, como o "Programa Bairro a Bairro" ("...)"*. Ainda de acordo com o Entrevistado 02:

> *[...] A cada 15 dias, o prefeito vai num bairro com o propósito de fazer uma espécie de audiência pública, que é inédito na cidade, pois nunca teve. O mesmo vai com todos os secretários e vereadores e escuta a população.*

Um exemplo de apoio operacional, no caso de Itanhaém, é a fiscalização do acesso de vans, ônibus e micro-ônibus que entram na cidade em busca das praias. O serviço é de "*competência da Secretaria de Trânsito, mas a Secretaria de Turismo faz uma força tarefa para auxiliar isso, pois sabemos que é um recurso importante pra cidade*", afirmou o Sr. Milton.

O Entrevistado 03 afirmou que, no caso de Santos, as principais demandas apontadas são financiamento público no caso do Museu Pelé e a colaboração na realização de promoções e na divulgação de eventos no caso do Museu do Café. Mais especificamente sobre o Museu Vivo Internacional de Bondes, o entrevistado afirmou que a SETUR realiza a divulgação do equipamento e a Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), empresa responsável pela operação e manutenção dos bondes turísticos da cidade, apenas demanda por esse apoio operacional por parte da Secretaria.

Foi possível verificar que nos três casos as parcerias são importantes para o financiamento – direta ou indiretamente – das ações do poder público. Em Cubatão, a Unipar Carbocloro patrocina a realização de grandes eventos voltados à população local, em Itanhaém o entrevistado informou que o fortalecimento do empresariado impacta na adesão ao Festival Gastronômico e ao Festival de Hospedagem – ambos têm cobrança de taxas para participação dos comércios da cidade.

Em Santos, o entrevistado apontou que fatores financeiros são limitantes para ambos os lados. O Entrevistado 03 citou que:

> *[...] a concretização de determinados projetos, por exemplo, no caso dos bondes não ocorre no prazo desejado exatamente pelas limitações financeiras da CET, uma vez que a função prioritária da Companhia não é o Bonde e sim a organização do trânsito da cidade. O Museu Pelé, como eu disse, é um equipamento novo, que ainda carece de recursos e tem seus esforços de promoção e divulgação limitados, condicionados a captação de parceiros e patrocinadores para essas ações.*

Do mesmo modo, nos três casos há importantes ganhos institucionais e administrativos. Em Cubatão, a SETUR-SP oferece apoio técnico ao desenvolvimento do inventário turístico e do plano diretor municipal de turismo e a CDHU financia ou apoia projetos estaduais que tangenciam ao turismo em nível local e regional também. No caso de Itanhaém a articulação entre os empresários locais por meio da Associação Comercial da cidade e a participação dos mesmos no COMTUR subsidia e orienta a tomada de decisões sobre os investimentos públicos no setor. Verifica-se, assim, que há benefícios financeiros, que potencializam a atuação do poder público, mas existem também ganhos de outras naturezas, que ajudam a consolidar a ação governamental junto ao setor turístico.

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 Região (Sinhores).

O Entrevistado 01, Secretário de Turismo de Cubatão, afirmou que na "parceira ganha todo mundo: ganha o município e a iniciativa privada". A cidade ganha com os patrocínios que viabilizam suas ações por meio do programa "IPTU do Bom Empreendedor[21]" e, com isso, o empresário ganha com o desenvolvimento do município, o que incrementa a qualidade

[21] "O IPTU do Bom Empreendedor é uma iniciativa inédita da Prefeitura de Cubatão. Com ele, o empreendedor tem a possibilidade de trocar parte de seus investimentos em qualificação profissional, contratação de mão de obra local e apoio a projetos culturais e esportivos em desconto no Imposto Predial e Territorial Urbano. Assim, graças aos descontos concedidos, a população ganha oportunidades, emprego, desenvolvimento e qualidade de vida" (Fonte: IPTU do Bom Empreendedor. Disponível em: < http://www.cubatao.sp.gov.br/arquivos/fiqueSabendo/2012_9_20_10_0_24_79188.pdf >. Acesso em: 9 de junho de 2014);

de vida de toda a população e ajuda a melhorar a imagem da cidade, o que tende a atrair visitantes, investidores e novas empresas, sugeriu o Secretário.

Do mesmo modo, o Entrevistado 02 (Itanhaém), afirmou que a ação coordenada entre o poder público e seus *stakeholders* – e entre os mesmos – "é crucial para o desenvolvimento turístico da cidade". "*Se você não tem uma integração entre eles [secretarias de governo e empresariado] tenho certeza que o serviço público prestado não só pela Secretaria de Turismo, mas como um todo, acaba tendo uma queda significativa na qualidade*", afirmou o respondente.

Torna-se possível concluir que o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* tem o potencial de gerar diversos benefícios mútuos, os quais vão desde questões financeiras até o aumento da competitividade nos mais variados setores de mercado.

A última questão foi mais específica sobre o setor de viagens e turismo. Os respondentes foram perguntados sobre quais maneiras os turistas podem perceber a ação da Secretaria de Turismo em cada uma das cidades analisadas.

Na visão do Secretário de Turismo de Cubatão, os visitantes "*percebem a atuação da Secretaria quando se realiza eventos e que divulga pela internet; um exemplo foi quando promovemos nos dias 18 e 19 de abril o 1° FESTUR [Festival de Turismo]*". O objetivo da ação foi "*atrair e levar as pessoas a conhecer os atrativos turísticos da cidade*", ocorreu que surgiu um evento paralelo: *Food Truck*, quando diversos fornecedores de comida de rua se reuniram nas imediações de pontos turísticos em promoção durante o Festival.

Ainda de acordo com o Entrevistado 01, esse movimento:

> *[...] faz com que desperte interesse de várias redes, tanto hoteleira como gastronômica. Exemplo que já temos aqui o Subway, com isso manifestou o interesse também da outra rede de alimentos: o McDonald´s, que vai ser instalada e inaugurada em julho. Temos também o Hotel Ibis, que vai instalar um hotel de padrão internacional. E isso faz com que os hotéis que já temos na cidade melhorem seu padrão; e tudo isso contribui para o desenvolvimento da cidade e também a oferta para o turista vir para o nosso município e isso vai baratear o custo, melhorar em termos de instalação.*

No caso de Itanhaém, conforme o respondente, "*tem gente [moradores de Itanhaém] que nasceu no Suarão e nunca foi até o bairro Gaivota; a cidade tem o country club que muitas pessoas nunca foram até lá e vale a pena conhecer, pois é um ponto turístico*" [trata-se de praia fluvial com infraestrutura para visitantes localizada no Rio Itanhaém]. Ainda conforme o Secretário, "*queremos que nossos munícipes se tornem turistas, queremos implantar isso mesmo que sejam nossos alunos da rede pública, mas que receba o nosso*

carinho, no período de férias como um passaporte mesmo". Isso significa que o turismo impacta não apenas em localidades da orla da cidade, mas em todo o município. Ao longo de sua fala (apêndice 2) o Entrevistado 02 mencionou diversas ações que visam distribuir benefícios advindos da movimentação turística na cidade, tais como o "Programa Bairro a Bairro", citado anteriormente.

O Entrevistado 03 (Santos) citou que, em sua visão, os moradores não tendem a perceber os esforços empreendidos pelo poder público, pois o foco das ações é o público externo e, por outro lado, o próprio turista pode não perceber a ação governamental já que a atenção dos visitantes é voltada ao destino em si e a Secretaria passa como um mero instrumento da gestão pública municipal.

O quadro 4 a seguir é uma síntese das respostas apresentadas pelas autoridades públicas municipais de turismo das cidades de Cubatão, Itanhaém e Santos.

Questões	Cubatão	Itanhaém	Santos
Identificação dos respondentes			
Nome	Tico Barbosa Júnior	Milton Saldiba Passareli de Campos Junior	Luiz Dias Guimarães
Cargo e tempo na função	Secretário de Turismo desde agosto de 2014	Secretário de Turismo desde janeiro de 2013	Secretário de Turismo desde janeiro de 2013
Formação acadêmica	Administração de Empresas	Superior incompleto de Direito	Jornalista pós-graduado em Ciências da Comunicação
Experiência e atuação profissional fora do serviço público	Aposentado da indústria Química, em 1995 tornou-se empresário do setor de transportes.	Durante 7 anos trabalhou sempre com eventos e cursos na iniciativa privada nas cidades de São Paulo e Itanhaém.	Imprensa, docente em jornalismo e comunicação, empresário na área em organização de eventos e mídia exterior.
Experiência e atuação profissional dentro do serviço público	Entre janeiro de 1999 e março de 2000 foi administrador regional do bairro Jardim Casqueiro, administrando 11 (onze) núcleos habitacionais.	Foi eleito vereador em 2008, exerceu o mandado durante quatros anos e desde a eleição em 2012 assumiu como secretário de Governo e Turismo e há dois anos somente como secretário de Turismo.	Assessor de Comunicação (1980), Secretário de Turismo e Esportes (1998 a 2001), Chefe de Gabinete do Prefeito Municipal (2005 a 2007), Diretor de empresa pública municipal (12 meses) e Assessor do Prefeito Municipal (2012).
Histórico e desempenho da Secretaria de Turismo			
Ano de criação da Secretaria	2010	2011	2009
Número de servidores em atuação	6	9	97
Quantidade de departamentos existentes	1	1	2
Cite três projetos principais em andamento	Inventário Turístico, elaboração do Plano Diretor de Turismo e reativação do Conselho Municipal de Turismo.	Shows nacionais durante a temporada de verão, Festival Gastronômico e Festival de Hospedagem.	Museu Vivo Internacional de Bondes, Museu Pelé, Festival Santos Café e elaboração do Plano Diretor de Turismo.
Três principais *stakeholders* apontados pelo entrevistado	Unipar Carbocloro	Conselho Municipal de Turismo	Museu Pelé
	Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo	Associação Comercial de Itanhaém / *Trade* turístico	Companhia de Engenharia de Tráfego (CET)

	Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano (CDHU)	Secretaria do Comércio e Desenvolvimento Econômico	Museu do Café
Dentre estes, indique dois para que eu possa realizar uma entrevista.	Unipar Carbocloro	Associação Comercial de Itanhaém	Museu Pelé
	Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo	Secretaria do Comércio e Desenvolvimento Econômico	Museu do Café
Cada organização possui aspirações e propósitos diferentes entre si. Quais as principais demandas destas organizações junto ao poder público?	Fomentar os negócios do turismo como um todo e ajudar a promover iniciativas particulares.	Apoio institucional, suporte na mobilização do empresariado e na divulgação de iniciativas particulares.	Financiamento público (Museu Pelé) e apoio institucional na promoção de eventos e ações particulares.
Como essas demandas influenciam o desempenho da Secretaria?	Visibilidade em torno dos atrativos turísticos e renovação da imagem da cidade e viabilização de iniciativas como eventos.	A articulação entre o empresariado por meio do COMTUR orienta o trabalho da SECTUR por meio de informações claras e objetivas sobre o setor.	Dada a recente inauguração do Museu Pelé, o equipamento ainda demanda recursos públicos, o Museu do Café demanda apoio na promoção de eventos e a CET, ao contrário, presta apoio operacional a SETUR local.
Como o Sr. acredita que o atendimento ou não a tais demandas influenciam o desempenho dessas organizações?	Aumento da visibilidade da cidade e do empresariado local, que pode auxiliar na captação de investidores externos.	Evidenciando conflitos de interesses entre as partes interessadas.	Ampliação do número de visitantes aos museus da cidade, reforçando a estratégia de diversificação da oferta.
O Sr. acredita que o relacionamento entre essas organizações e entre estas e a Secretaria influenciam na qualidade dos serviços turísticos locais?	Sim	Sim	Sim
A ação governamental pode dinamizar o setor, aumentando a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo. De que maneiras os visitantes percebem a atuação da Secretaria?	Realização do 1° Festival de Turismo, surgimento de novas redes no comércio local, melhora na qualidade da oferta e melhora na imagem da cidade.	Postos de informações fixos e itinerantes durante a temporada de verão, manutenção permanente de atrativos turísticos e diversificação da oferta de atrativos locais.	Os moradores tendem a não perceber a ação do governo no campo do turismo, pois as mesmas são orientadas aos visitantes. Os turistas tendem a observar o destino e não a ação do poder público.

Quadro 4: Compilação das respostas coletadas a partir das entrevistas aplicadas às autoridades públicas municipais de turismo de Cubatão, Itanhaém e Santos.

Na próxima sessão são apresentados os resultados das entrevistas realizadas junto aos *stakeholders* indicados pelas autoridades públicas municipais de turismo dos municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos.

4.1.2 Entrevistas com *stakeholders*

Na sessão anterior foram apresentados os resultados das entrevistas realizadas na primeira fase deste estudo com o as autoridades públicas municipais de turismo dos municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos. A partir da aplicação da técnica "bola de neve" adotada nesta pesquisa, esses entrevistados indicaram dois *stakeholders* a serem entrevistados na segunda fase do desenvolvimento deste estudo. Nesse sentido, foram indicados pelo Secretário de Turismo de Cubatão a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo e a Unipar Carbocloro (empresa substituída pela agência de viagens e turismo Caiçara Expedições), o entrevistado de Itanhaém indicou a Associação Comercial de Itanhaém e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e o Secretário de Turismo de Santos indicou o Museu Pelé e o Museu do Café.

As entrevistas junto aos *stakeholders* foram realizadas entre os dias 10 e 20 de junho e tiveram duração aproximada de 20 minutos. Os representantes dessas organizações foram:

- Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo (SETUR-SP): Celina Linhares, Delegada Regional de Turismo para Santos e região;
- Caiçara Expedições: Renato Marchesini, Diretor de Projetos
- Associação Comercial de Itanhaém (ACAI): Marcelo Zanirato, Presidente
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Itanhaém: Eliseu Braga Chagas, Secretário
- Museu Pelé: José Eduardo Ferrari, Gerente Geral
- Museu do Café: Karina Frey, Analista de Comunicação

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.

Conforme exposto na sessão anterior, é possível perceber uma corelação entre o perfil dos *stakeholders* indicados com o desempenho do turismo nas localidades investigadas. Primeiro, em Cubatão, verifica-se que os parceiros não são empresas do *trade* turístico, mas

um organismo do governo estadual e uma grande indústria sediada no polo industrial da cidade – empresa substituída pela agência de viagens e turismo Caiçara Expedições.

Em Itanhaém, do mesmo modo, o *trade* turístico foi apontado indiretamente por meio da ACAI. Por outro lado, diferente de Cubatão, a Secretaria de Turismo citou a Secretaria de Desenvolvimento Econômico como um *stakeholder* relevante para a consolidação de suas ações.

O entrevistado de Santos apontou dois museus locais como importantes atores do setor de viagens e turismo na cidade. A diferença entre eles reside na propriedade dos equipamentos uma vez que edifício onde se encontra instalado o Museu Pelé é de propriedade da Prefeitura Municipal de Santos e a administração do equipamento é terceirizada; e no caso do Museu do Café, o edifício e o acervo fixo são de propriedade do Governo do Estado de São Paulo e a administração das visitações e demais projetos – citados na entrevista – são terceirizados.

Os *stakeholders* entrevistados foram questionados sobre três principais projetos realizados, sejam concluídos ou em andamento. O objetivo dessa pergunta foi verificar em que medida os projetos de turismo ou que têm relação com a Secretaria de Turismo local são relevantes para essas organizações.

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 (figura 11), o Sabor São Paulo (figura 12) e Observatório de Pássaros (em fase de planejamento).

Figura 11: Programa Roda SP. Fonte: Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo.

Figura 12: Programa Sabor SP. Fonte: Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo.

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) (figura 13), 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 dais 31 de dezembro e 4 de janeiro[22].

[22] PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **"Festival Frutos da Terra", que visa divulgar os talentos do Município**: o evento vai de 31 de dezembro a 4 de janeiro. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/noticias/2014-12-10-Programacao_de_Verao_2015_esta_repleta_de_atracoes_em_Itanhaem.php >. Acesso em: 20 de julho de 2015;

Figura 13: Divulgação de palestra informativa sobre o Microempreendedor Individual. Fonte: Associação Comercial de Itanhaém.

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 (figura 14), outro museu de importância regional, sediado em Santos.

Figura 14: Divulgação da parceria firmada entre Museu Pelé e Memorial das Conquistas do Santos Futebol Clube em torno de tarifas promocionais. Fonte: Museu Pelé.

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) (figura 15), a

criação do BondeCafé em parceria com a Secretaria de Turismo de Santos (figura 16) e a realização de eventos como o Festival Santos Café, também em parceria com a Secretaria local.

Durante o mês de julho o Museu do Café organiza uma programação especial com espaço para jogos e brincadeiras voltadas ao tema "Café". As atividades contam com espetáculo com contação de histórias e atividades lúdicas programadas são os destaques da ação de julho.

Figura 15: Programa Férias no Museu. Fonte: Museu do Café (Foto: Livia Rímoli)

Segundo informações da Secretaria Municipal de Turismo de Santos, o Bonde Café funciona como uma "cafeteria itinerante", um conceito único na America Latina. A entrega do veículo pela Prefeitura abriu as comemorações pelos 469 anos de Santos. A "concepção do veículo surgiu de um termo de cooperação técnica entre Prefeitura, Companhia de Engenharia de Tráfego (CET-Santos) e o Museu do Café (mantido pelo Governo do Estado)[23]".

[23] PREFEITURA MUNICIPAL (SANTOS). **Bonde Café é a nova atração turística**. Disponível em: < http://www.turismosantos.com.br/ptb/noticias/bonde-cafe-e-nova-atracao-turistica >. Acesso em: 21 de julho de 2015;

Figura 16: Bonde Café. Fonte: Secretaria de Turismo de Santos.

Especificamente acerca da competitividade em nível local, os entrevistados foram perguntados se o relacionamento entre sua organização e seus *stakeholders* cria ou pode criar um ambiente de mercado mais competitivo. Todos foram unânimes em responder afirmativamente.

Do mesmo modo, quando perguntados se tal relacionamento melhora ou pode vir a melhorar a qualidade da oferta de produtos e serviços turísticos locais, todos responderam que sim.

Ainda que os perfis dos *stakeholders* entrevistados sejam diferentes entre si, todos concordaram que a ação governamental pode dinamizar o setor. Foi possível verificar que a articulação harmônica e a soma de esforços exercem influência na obtenção de competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo.

Quando perguntados sobre a percepção que os visitantes podem ter da atuação do poder público local, em especial das Secretarias de Turismo, foram identificados pontos divergentes entre os respondentes.

Os *stakeholders* apontados pela Secretaria de Turismo de Cubatão citaram a ação governamental por meio do apoio institucional a eventos e ações locais diversas, além da boa qualidade da infraestrutura urbana (limpeza pública, segurança pública, sistema de saúde, postos de informações turísticas).

Os entrevistados de Itanhaém apontaram o apoio ao empresariado local (comerciante que lida diretamente com o turista), o que influencia na percepção de qualidade dos produtos e serviços oferecidos por meio da normatização e fiscalização dos estabelecimentos

comerciais, em especial daqueles que servem alimentos manipulados (higiene e segurança alimentar).

Em Santos, os entrevistados citam que o Poder público local promove e financia o Museu Pelé, viabilizando sua manutenção e sustentabilidade. No caso do Museu do Café há parcerias pontuais com as Secretarias de governo locais. A entrevistada citou as pastas de Turismo, Educação e Cultura nesse sentido.

Foi possível verificar que todos os *stakeholders* entrevistados têm ações em parceria com as instâncias de governança do turismo locais e que estas 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 diversos atores 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 mais competitivo.

Todos também foram unânimes ao concordar 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 das empresas do setor.

De acordo com Solha (2004, p. 23), “a participação do poder público no desenvolvimento do turismo tem sido amplamente discutida, principalmente no que tange às características e aos limites de sua atuação”. Ao longo das entrevistas foi possível perceber que as Secretarias de Turismo exercem papel central na promoção do turismo nas cidades analisadas e que o bom exercício de ações nessa área impacta positivamente sobre as atividades dos *stakeholders* entrevistados.

Fica patente, então, o protagonismo do poder público em nível local e sua importância como animador do setor de viagens e turismo nas cidades analisadas. A soma dessas ações poderá vir a consolidar um destino turístico regional, sob uma marca consistente no mercado

turístico nacional, mas há que emergir um organismo que lidere o processo de planejamento estratégico do turismo regional.

O quadro 5 é uma compilação das respostas apresentadas pelos *stakeholders* entrevistados na segunda fase deste estudo.

Questões	Cubatão		Itanhaém		Santos	
Identificação do respondente						
Nome:	Celina Linhares	Renato Marchesini	Marcelo Zanirato	Marcelo Albuquerque	José Eduardo Ferrari	Karina Frey
Organização:	Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo	Caiçara Expedições	Associação Comercial de Itanhaém	Diretoria de Comércio e Indústria	Museu Pelé	Museu do Café
Cargo e tempo na função:	30 dias	6 anos	18 meses	18 anos	8 meses	4 anos
Tempo de atuação no mercado	Experiência na Administração Pública em nível municipal.	Experiência no setor de viagens e turismo e docência.	Atua paralelamente como empresário do setor de alimentos e bebidas.	Servidor público municipal.	Experiência anterior na área de comunicação na iniciativa privada.	Experiência profissional no terceiro setor em gestão cultural.
Número de empregados em atividade:	300	2	11	35	34	25
Histórico e desempenho da Secretaria de Turismo						
Cite três projetos, produtos ou serviços ofertados atualmente:	Roda São Paulo, Sabor São Paulo e Observatório de Pássaros.	Canoagem ecológica no manguezal, Trilha do Cabuçu e Turismo de base comunitária.	Atendimento especializado ao MEI, representação do município junto ao Condesb e Projeto Empreender.	Atendimento especializado ao MEI, atenção especial aos quiosqueiros e apoio a artistas locais.	Parcerias com meios de hospedagem, parceria com agências de turismo receptivo e criação do pacote "*combo*" em parceria com o Memorial das Conquistas.	Atendimento especializado para escolas de ensino fundamental, programação cultural mensal e inauguração de exposição com acervo internacional.

O Sr. acredita que o relacionamento entre sua organização e essas outras cria ou pode criar um ambiente de mercado mais competitivo?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Isso melhora ou pode vir a melhorar a qualidade da oferta de produtos e serviços turísticos locais?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Acredita que a ação governamental pode dinamizar o setor, ajudando a aumentar a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
De que maneiras os visitantes e as empresas do setor de viagens turismo percebem a atuação do Poder público nesse município?	Apoio institucional a eventos e ações locais.	Infraestrutura urbana (limpeza, segurança, saúde, informações).	Apoio ao empresariado local (comerciante que lida diretamente com o turista).	Qualidade dos produtos e serviços oferecidos (higiene e segurança alimentar).	O Poder público local promove e financia o Museu Pelé, viabilizando a visitação aos interessados.	Realização de ações como eventos, cursos e programação mensal variada para diversos públicos.

Quadro 5: Compilação das respostas coletadas a partir das entrevistas aplicadas aos *stakeholders* indicados pelas autoridades públicas municipais de turismo de Cubatão, Itanhaém e Santos.

Na próxima sessão são apresentadas as conclusões obtidas a partir da análise dos Conselhos Municipais de Turismo das cidades de Cubatão, Itanhaém e Santos.

4.2 Conselhos Municipais de Turismo

Nesta sessão são apresentadas conclusões obtidas a partir da análise dos conselhos municipais de turismo das cidades analisadas. Originalmente, a presente pesquisa determinou que fossem feitas sessões de observação participante durante ao menos uma reunião de tais organismos em cada uma das cidades objeto de estudo. Adicionalmente, seria realizada análise documental com a consulta a atas e pautas de outras reuniões dos Conselhos.

Com o andamento da investigação, de acordo com o cronograma estabelecido em projeto de pesquisa, verificou-se que não seria possível para o pesquisador participar das reuniões conforme planejado. Ocorreu que não houve reuniões durante o período de andamento da fase de pesquisa de campo (composta pela realização de entrevistas semiestruturadas e de sessões de observação durante reuniões dos conselhos locais entre os meses de abril e julho) nos municípios analisados. Nesta sessão, então, são apresentadas considerações sobre a realidade de pouca ou nula efetividade, desestruturação e inoperância dos Conselhos.

O COMTUR de Cubatão foi constituído no ano de 2003 por meio da Lei Municipal n° 2.880 de 21/11/2003. Conforme seu artigo 1° do referido "o Conselho Municipal de Turismo, Órgão Consultivo, Indicativo e Deliberativo sobre a Política Municipal de Turismo, vinculado à Secretaria Municipal de Turismo". O organismo é constituído por 14 membros permanentes.

Em entrevista, o Secretário Municipal de Turismo citou que a reestruturação do COMTUR local é uma das realizações de sua gestão. Há que aguardar o reinício da operação do Conselho e a reativação de atividades práticas do grupo de trabalho (ver apêndice 2).

Em matéria publicada pela Imprensa Oficial do município de Cubatão[24], foi informado que no dia 03 de julho de 2015 foram empossados os membros do COMTUR local, que estava sendo reativado. De acordo com a publicação, os organismos representados passaram a ser: Secretaria de Cultura (SECULT), Secretaria de Meio Ambiente (SEMAM), Secretaria de Emprego e Desenvolvimento Sustentável (SEMED), Secretaria de Esportes e Lazer (SEMES), Companhia Municipal de Trânsito (CMT), Secretaria de Planejamento (SEPLAN),

[24] PREFEITURA MUNICIPAL (CUBATÃO). **Conselho de Turismo toma posse no dia 3**. Disponível em: < http://www.cubatao.sp.gov.br/noticias/10264-conselho-de-turismo-toma-posse-no-dia-3/#.VbEqL9JVgSU >. Acesso em: 23 de julho de 2015;

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), Associação Comercial e Industrial de Cubatão (ACIC), Associação Beneficente dos Catadores de Material Reciclável da Baixada Santista (ABC MARBAS), Sociedades de Melhoramentos diversas, Esporte Clube 31 de Março, Coral Zabelê e Santos Região Convention & Visitors Bureau (SRC&VB).

Verifica-se, pois, que não há empresas locais participando diretamente do processo, o que acontece indiretamente – em tese – por meio do assento destinado à Associação Comercial e Industrial de Cubatão. O município é sede do Núcleo Itutinga Pilões do Parque Estadual da Serra do Mar, que poderia ter assento no Conselho por meio da Fundação Florestal, organismo vinculado à Secretaria do Meio Ambiente do Governo do Estado de São Paulo. Outro organismo que poderia ter assento no COMTUR de Cubatão é a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo por meio da Delegacia Regional de Turismo para Santos e Região (apêndice 3).

Naturalmente, a formatação do Conselho é passiva de críticas e considerações diversas sobre sua composição. Importa que as pautas sejam consistentes, que haja efetiva participação e as sessões sejam amplamente divulgadas no sentido de que a população comum, o *trade* turístico local possam monitorar o andamento de suas atividades e, sobretudo, que as ações resultantes das reuniões do Conselho sejam efetivas.

O município de Itanhaém reorganizou o COMTUR local por meio da Lei Municipal n° 3.036 de 29/10/2003. O organismo, que possui 14 membros, perdeu atividade durante o final da gestão municipal anterior à presente, pois a Secretaria de Turismo foi extinta. A partir do início da gestão vigente – com a criação da Secretaria de Turismo em 2011 – o Poder Executivo tratou de reativar as atividades do Conselho.

No município de Itanhaém o COMTUR é um "(...) órgão colegiado de composição paritária entre a sociedade civil e o Poder público, vinculado ao Departamento de Turismo, com funções consultiva e de assessoramento (...)" (Artigo 2°, Lei Municipal n° 3.036 de 29/10/2003).

Em entrevista, o Secretário Municipal de Turismo falou sobre a reativação do grupo, mas citou a elaboração de uma agenda de trabalho e um cronograma de reuniões. À ocasião, ainda, o Sr. Milton falou sobre a contribuição da Associação Comercial de Itanhaém, que reúne empresas do setor, servindo como foro de discussões sobre o turismo local (ver apêndice 2).

No caso desse município a reativação do COMTUR aconteceu no dia 7 de julho, quando foi noticiada a realização de uma reunião organizada pela Secretaria de Turismo local

para se “apresentar os novos membros do órgão e eleger, por meio de votação, a nova diretoria”. O contraditório é que a determinação dos membros do COMTUR foi realizada por meio do Decreto n° 3.349 de 30/06/2015, quando o Executivo formalizou a composição do mesmo. Não são claros os critérios para seleção dos componentes do Conselho, tampouco as organizações que estes representam junto à instância de governança local.

Importa que os membros terão de atuar em conjunto com a Secretaria de Turismo de Itanhaém durante o biênio 2015/2017, ou seja, essa decisão via decreto incorrerá em influências – positivas ou negativas – sobre a próxima gestão municipal. uma vez que ocorrerá pleito eleitoral no ano de 2016.

No caso do COMTUR de Santos há 45 membros dos mais diversos segmentos do mercado. Ademais do grande número de organizações participantes na última reunião do grupo estiveram presentes apenas 15 pessoas, sendo que destes 4 eram membros da própria Secretaria de Turismo de Santos e, entre todos os demais, esteve presente apenas uma empresa do *trade* turístico local.

Em Santos, o COMTUR foi criado pela Lei Municipal n° 1.3732 de 19/01/1999 e dentre outras alterações ao longo do tempo, reformulado a partir da edição da Lei Municipal n° 2.660 de 15/12/2009, que definiu que o Conselho é “um órgão de caráter consultivo e de assessoramento do Município nas questões relativas ao desenvolvimento turístico mediante a conjugação de esforços entre o Poder público e a sociedade civil”.

Em entrevista, o Secretário de Turismo de Santos, afirmou que o relacionamento com o terceiro setor e o *trade* local é essencial e citou, ainda, entidades com o SRC&VB e o Sindicado de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Baixada Santista e Vale do Ribeira (Sinhores). Diferente dos demais, o entrevistado não fez referência ao Conselho Municipal de Turismo de Santos.

A partir dessas considerações, torna-se possível inferir que há uma situação de desarticulação entre os empresários componentes do *trade* turístico. As empresas parecem trabalhar de modo bastante concentrado nas cidades onde são sediados e, com isso, tendem a desenvolver pouco diálogo com outros *players* do mercado regional.

> [...] O desenvolvimento do turismo implica a composição e articulação de atividade de natureza multissetorial e intersetorial. Sua realização perpassa diferentes níveis de governo exigindo cooperação intra e intergovernamental. Essa complexidade requer medidas que excedem a ação isolada tanto da sociedade como do Estado; é necessária a ação combinada dos múltiplos nichos da iniciativa privada e das instâncias do poder público (RUA, 2006, p. 18).

São identificados importantes elementos na citação anterior, na qual a autora ressalta implicações do desenvolvimento do turismo como “composição”, “articulação”, “cooperação” e “ação combinada”. Verifica-se, pois, que há necessidade premente de manutenção e gestão efetiva do relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders*.

Com a análise da legislação vigente foi possível verificar que os Conselhos analisados têm caráter consultivo sobre a gestão do turismo em suas localidades e a aplicação de recursos oriundos dos Fundos Municipais de Turismo. Um fator relacionado está a permanente tutela e liderança exercida pelos Secretários de Turismo em cada uma das cidades.

Outro fator que parece levar ao esvaziamento dos Conselhos é a existência de outras entidades e agremiações que visam desenvolver o relacionamento entre o empresariado das cidades analisadas. São possíveis exemplos os clubes Rotary, Lions, Associações Comerciais, Câmaras de Lojistas, entre outros, que, em certo aspecto, têm o mesmo público-alvo dos Conselhos Municipais de Turismo.

A premissa original deste estudo é a de que a ação governamental pode dinamizar o setor turístico, mas a pouca efetividade dos Conselhos compete contra todos os esforços das Prefeituras em promover a marca das cidades nos mercados nacional e internacional e promover a regionalização do setor de viagens e turismo.

Para a consolidação de um destino turístico complexo, com oferta de produtos e serviços diversificada, operadores qualificados, torna-se urgente o fortalecimento dos conselhos municipais para que haja um espaço de ampla participação e intercâmbio de experiências entre o empresariado, o poder público e as diversas entidades empresariais atuantes na região.

Esta pesquisa adotou a abordagem dos *stakeholders* para analisar o relacionamento entre o poder público local e seus *stakeholders* com base no conceito proposto por Freeman (1984, p. 5, tradução do autor) – “são todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* no alcance do objetivo de uma determinada empresa [ou organização]”. Assim, foram desenvolvidos dois capítulos de fundamentação teórica para sustentar considerações aqui apresentadas.

Nesse sentido, ficou claro – tanto a partir das entrevistas semiestruturadas aplicadas quanto das pesquisas bibliográfica e documental realizadas – que as Secretarias de Turismo reconhecem a existência de pessoas e organizações em seu raio de ação (pressionando ou sendo pressionadas por sua atividade – ou inatividade), mas não há gestão sistêmica de tais relacionamentos, haja vista a desarticulação dos conselhos municipais.

Tal quadro impacta diretamente sobre a competitividade dos negócios do turismo em nível local e do destino turístico regional como um todo. O cenário impacta, ainda, A articulação entre os *stakeholders* resultará em um determinado nível de competitividade desse território, conforme tratado no segundo capítulo desta pesquisa. Isso significa afirmar que a coordenação de esforços poderá favorecer um determinado grupo de empresas em detrimento a outras externas a seu *cluster*.

4.3 Observações adicionais sobre os resultados da pesquisa

A Região Metropolitana da Baixada Santista constitui-se como importante região administrativa do estado de São Paulo, que exerce influência econômica e social sobre as demais regiões paulistas. Destaca-se a proximidade geográfica com a cidade de São Paulo e a disponibilidade de ampla infraestrutura viária e portuária.

Para o setor de viagens e turismo, entretanto, os municípios parecem desenvolver pouco diálogo e mantém muito poucas ações conjuntas para promoção do turismo em nível regional. Os resultados deste estudo evidenciaram o diminuto alcance que as ações do governo estadual têm sobre a região no que tange ao turismo e a fragilidade de entidades setoriais.

Como acredita Beni (2012, p. 535), "certamente, nem todas as comunidades em que predomina a confiança de conseguir realizá-la conseguirão tal feito, mas aquelas em que falta a confiança seguramente fracassarão". Isso significa que a deficiência e inoperância dos conselhos municipais de turismo nas cidades analisadas tendem a empurrar para baixo o nível de qualidade dos produtos e serviços ofertados pelo *trade* turístico local o que diminui o potencial de competitividade das localidades e da região como um todo.

Esta investigação adotou como referencial teórico sobre a hospitalidade a visão de Lashley (2004), 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.

As relações organizacionais se materializam por meio de pessoas, que estabelecerão relacionamentos pautados e fundamentados em valores como a colaboração e o altruísmo se motivadas para tanto. Para este estudo, 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, se faz 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 no setor de viagens e turismo.

Esta investigação partiu da premissa de que a ação governamental pode dinamizar o setor turístico em nível regional a partir da consolidação de mercados locais competitivos, onde os diversos atores do setor interajam e exerçam influências positivas sobre a melhoria da qualidade dos serviços.

Verificou-se que há relacionamento e estabelecimento de parcerias entre as instâncias de governança do turismo locais e os *stakeholders* indicados por estas. Ocorre que as ações realizadas em conjunto são pontuais e não tendem a converterem-se em políticas públicas para o setor.

Esse cenário é agravado pela nula ou baixa efetividade dos Conselhos Municipais do Turismo. Originalmente, esta pesquisa estabeleceu como estratégia de coleta de dados a realização de sessões de observação durante reuniões dos Conselhos em cada município analisado. Verificou-se, entretanto, que esses fóruns se encontravam inativos e em processo de reativação – no caso de Cubatão e Itanhaém. Em Santos não houve reuniões durante o período de pesquisa de campo. Procedeu-se, então, a análise documental planejada para esta fase do estudo.

Os Conselhos Municipais configuram-se 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.

Foi possível identificar a partir da pesquisa documental sobre os Conselhos que o empresariado não possui um foro municipal para articulação do setor, pois não participa diretamente das discussões, o que acontece por meio do assento destinado às associações comerciais locais.

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), material

apresentado ao público em 28 de maio de 2014. O PMDE constitui-se no mais recente relatório sobre o turismo em nível regional disponível.

O documento aponta que "a sazonalidade que ocorre durante o verão nos municípios litorâneos amplia consideravelmente as atividades de comércio e serviço, destacadamente as informais" (AGEM, 2014, p. 59). Os resultados desta pesquisa apontam para o mercado de trabalho (fatores como a baixa remuneração) como um dos principais entraves para o desenvolvimento do setor na região.

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". Isso é péssimo! Perceba que é justamente a partir desse ponto em que a ação governamental passa a fazer diferença de modo efetivo na vida do empreendedor.

Ainda nas palavras expressas no Plano, os municípios "não dispõem de produtos turísticos formatados e estruturados para comercialização efetiva, apesar de toda a diversidade e quantidade de atrativos turísticos". Fica patente a incompetência do poder público em nível municipal no sentido de fomentar a articulação entre o empresariado local e desenhar acordos comerciais que viabilizem a compra antecipada, planejada dos produtos locais.

Por ocasião da elaboração do PMDE realizou-se um inventário preliminar por meio de questionário aplicado aos gestores públicos municipais. A partir desse referencial, "identificou-se macro vocações especificadas como norteadoras para que os municípios obtenham resultados possibilitando a elaboração dos seus planos locais com identidades e diferencial próprios" (AGEM, 2014).

Uma conclusão obtida a partir da realização desta pesquisa trata de certa passividade e distanciamento das instâncias de governança locais em relação a seus *stakeholders*, que, como identificado nas entrevistas semiestruturadas, relatam parcerias e ações conjuntas pontuais e que não tendem a converterem-se em políticas públicas. Fato semelhante foi identificado por Solha (2004) em pesquisa sobre os órgãos estaduais de turismo do Estado de São Paulo.

As conclusões propostas por esta pesquisa se assemelham àquelas obtidas por Silva (2015), ou seja, de que não há uma relação tão clara e direta de causa/efeito entre a ação – ou inatividade – governamental no turismo e ascensão de demandas sociais para o fortalecimento do setor à agenda pública, mas emergiram fortes evidências de que a ação pontual dos governos sobre alguns aspectos do turismo pode "impulsionar um modelo de

desenvolvimento turístico desigual, em que os benefícios são concentrados e os cursos, dispersos, enquanto deveria ser o contrário" (SILVA, 2015, p. 196).

Considerações finais

O relacionamento entre o poder público, o *trade* turístico e o terceiro setor mostrou-se fator de influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível regional. A escolha do tema competitividade para o desenvolvimento desta pesquisa resultou em conclusões relevantes sobre a importância da gestão dos relacionamentos entre as diversas organizações e seus *stakeholders*.

O problema central deste trabalho foi: O relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* exerce influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível municipal?

Para responder ao problema enunciado, a presente pesquisa buscou fundamentação em pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a autoridades públicas municipais de turismo de três municípios de uma mesma região administrativa, aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a dois *stakeholders* de cada uma desses organismos de governo e a análise da atividade dos Conselhos Municipais de Turismo de cada uma dessas cidades.

O objeto de pesquisa escolhido para a aplicação deste estudo de casos múltiplos foram os municípios de Cubatão, Itanhaém e Santos, todos localizados na Região Metropolitana da Baixada Santista, litoral do estado de São Paulo.

A eleição desses municípios como objeto de estudo fundamentou-se em quatro motivos essenciais: primeiro, o fato de as três cidades fazerem parte da mesma região administrativa, que é estabelecida por lei; segundo, a existência de Secretarias Municipais de Turismo em todas as três, terceiro, a atuação local de Conselhos Municipais de Turismo e, por fim, a complementaridade que a oferta de atrativos, produtos e serviços representa para a região turística como um todo. Motivações identificadas na literatura sobre arranjos produtivos, competitividade e *clusters* de turismo.

O objetivo geral adotado pela pesquisa foi verificar se o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* exerce influência sobre a competitividade no setor de viagens e turismo em nível subnacional.

Os objetivos específicos determinados foram os seguintes: identificar os *stakeholders* do poder público municipal no setor de turismo; analisar as relações de hospitalidade

existentes entre o poder público e seus *stakeholders*; e averiguar se as Secretarias de Turismo (SETURs) praticam a gestão do relacionamento com seus *stakeholders* de modo sistemático.

Acredita-se ter alcançado todos os objetivos propostos, pois a partir da análise dos resultados obtidos verificou-se que quão mais harmônica, transparente e colaborativa for o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders*, melhores e mais assertivos serão os produtos e serviços fornecidos nas localidades em análise.

Do mesmo modo, a partir da aplicação das entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar, mapear e hierarquizar os *stakeholders* do poder público no setor de turismo em nível local. Foi possível, ainda, verificar que nos municípios analisados o poder público não pratica a gestão do relacionamento com seus *stakeholders* de modo sistêmico, formal – haja vista a inoperância dos conselhos municipais de turismo pesquisados.

Os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas evidenciaram que há relações de hospitalidade e hostilidade entre o poder público e seus *stakeholders* e mesmo entre os demais entes dos mercados locais entre si mesmos. Em geral, verificou-se que há parcerias pontuais e de curto prazo, sem que haja planejamento estratégico em nível regional ou ao menos intermunicipal, o que é evidenciado pela falta de um organismo que lidere esse processo ou mesmo seja protagonista no relacionamento entre os municípios, o *trade* turístico regional e os demais níveis de governo.

Tornou-se possível, ainda, averiguar que a articulação entre as Secretarias de Turismo (SETURs) e seus *stakeholders* influencia sim no nível de competitividade no setor de viagens e turismo nos municípios analisados. Essa questão foi objetivamente identificada nas falas das autoridades públicas municipais de turismo entrevistadas e dos *stakeholders* por estes indicados para serem entrevistados também (técnica da bola de neve).

Foram apresentadas originalmente três proposições para balizar esta investigação, a saber: as Secretarias de Turismo reconhecem seus *stakeholders* e mantém diálogo com os mesmos (P1); o relacionamento entre as Secretarias de Turismo e seus *stakeholders* é reconhecido como influenciador da competitividade em nível local (P2); e o ambiente de negócios do turismo nos municípios estudados é influenciado tanto positiva quanto negativamente pela ação governamental em relação a seus *stakeholders* (P3).

Com a conclusão da pesquisa de campo tornou-se possível verificar que a P1 foi ratificada parcialmente, ou seja, as SETURs reconhecem a existência de *stakeholders* e dada sua influência mantém diálogo com os mesmos. Ocorre que esses diálogos não são institucionalizados por meio dos conselhos municipais.

A P2 foi ratificada a partir deste estudo uma vez que o relacionamento entre as SETURs e seus *stakeholders* foi citado ampla e correntemente pelas autoridades públicas municipais de turismo entrevistadas pela influência que exercem sobre a competitividade das cidades no mercado turístico.

A terceira proposição (P3) também foi ratificada, pois se verificou a partir das entrevistas com os *stakeholders* indicados pelos Secretários de Turismo que o ambiente de negócios do setor de viagens e turismo é sim influenciado – positiva e negativamente – pela ação – ou inatividade – governamental.

Esta investigação fez uso dos relatórios do *World Economic Forum* para contextualizar a competitividade no setor de viagens e turismo à realidade brasileira, tendo analisado (Capítulo 2) o desempenho do país em diversas edições do *Travel & Tourism Competitiveness Report* e do *Global Competitiveness Report*. A mais recente edição do TTCR (2015) fundamenta a elaboração do *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI) em 14 pilares, separados em 4 subíndices (Ambiente estimulante, Política e condições de estímulo, Infraestrutura e Recursos Naturais e Culturais).

É possível correlacionar os resultados obtidos nesta pesquisa com os pilares do TTCI, uma vez que o modelo do WEF é transversal e pode ser aplicado não apenas a nações, mas a economias em nível subnacional também. A seguir os pilares são grafados em negrito para diferencia-los do texto corrente.

Foi possível verificar que o **ambiente de negócios** do turismo nas localidades analisadas é precarizado pela sazonalidade e a predominância de um modelo de turismo individualizado, autônomo, com pouca articulação intermunicipal e pela inexistência de políticas públicas que fomentem o turismo organizado, favorecendo assim a hospedagem em residências secundárias, por exemplo. Por outro lado, os entrevistados foram unânimes em concordar sobre o protagonismo do poder público como animador do mercado turístico em suas localidades.

Há amplo sistema de **proteção e segurança** pública ao cidadão, ainda que em determinadas localidades existam casos de violência urbana induzidos pela intensa movimentação turística em finais de semana prolongados e durante os meses de verão.

Todos os municípios têm sistema público de **saúde e higiene** e há centros de referência regional, que atendem à demanda de todas as nove cidades da Região Metropolitana da Baixada Santista. É fato, entretanto, que grandes eventos e altas concentrações de visitantes durante poucos meses do ano sobrecarregam as unidades de saúde das cidades da região, causando transtornos aos usuários.

Em relação a **recursos humanos e mercado de trabalho** o cenário é bastante favorável à consolidação do turismo uma vez que a base da economia regional e o percentual de ocupação de homens e mulheres no setor de serviços é historicamente alto, como apresentado na caracterização do objeto de estudo.

Um fator relativamente positivo é a **maturidade tecnológica** do empresariado e dos organismos atuantes no setor de turismo nas cidades estudadas, que têm amplo acesso à rede mundial de comutadores, pois os atrativos, equipamentos e serviços turísticos disponíveis concentram-se em maioria no perímetro urbano. O cidadão comum, entretanto, pode carecer de familiaridade com ferramentas de gestão e qualificação para operar sistemas informatizados de gestão empresarial.

Os municípios estudados demonstram **priorização do setor de viagens e turismo**, pois mantém estrutura administrativa para gestão pública do setor, rede de postos de informações turísticas e ações de qualificação da força de trabalho para o atendimento ao público. Foi possível verificar por meio das entrevistas semiestruturadas que há projetos e ações diversas do poder público ocorrendo ao longo de todo o ano nas cidades analisadas.

No caso de Santos, a **abertura internacional** é bastante evidente, pois o Porto de Santos recebe cruzeiros marítimos internacionais. Outro fator é que o material promocional eletrônico e impresso desse destino são publicados em três idiomas (português, inglês e espanhol), além disso, a Secretaria de Turismo dispõem de equipe de guias de turismo bilíngues para o atendimento aos usuários dos postos de informações e dos equipamentos turísticos administrados pelo poder público. As cidades de Cubatão e Itanhaém, entretanto, têm foco no turismo doméstico.

Em geral, parece haver **preços competitivos**, sobretudo, na cidade de Cubatão onde os comerciantes são menos sensíveis/dependentes do turismo. No caso de Itanhaém os preços parecem ser menos competitivos uma vez que restaurantes e meios de hospedagem, por exemplo, são mais dependentes do turismo de lazer. A cidade de Santos possui infraestrutura e estratégias para captar eventos corporativos ao longo do ano, o que torna o destino menos sensível à sazonalidade comum aos destinos de litorâneos.

Os nove municípios da RMBS formam uma conurbação, cujo adensamento populacional concentra-se próximo ao mar. Assim, amplas áreas naturais protegidas caracterizam zonas mais próximas a Serra do Mar. A **sustentabilidade ambiental** é tema recorrente nas discussões sobre o desenvolvimento dos municípios da região e o ecoturismo insere-se nesse contexto dada a ampla malha de unidades de conservação existente – com destaque para o Parque Estadual da Serra do Mar (PESM).

Conforme tratado no Capítulo 3 deste trabalho, a região é carente de **infraestrutura de transporte aéreo**, pois não há aeroportos operando voos comerciais na atualidade. O ponto positivo nesse sentido é a certa proximidade ao Aeroporto Internacional de São Paulo (Congonhas) e ao Aeroporto Governador André Franco Montoro (Guarulhos). Apenas a cidade de Itanhaém possui um aeroporto estadual, que foi anunciado como potencial objeto de privatização pelo Governo Federal.

Em relação à **infraestrutura portuária e terrestre** o cenário é mais positivo, pois, como visto no Capítulo 3, há ampla malha viária que interliga os nove municípios da região entre si e a outras regiões brasileiras. A proximidade em relação à cidade de São Paulo também pode ser citada como fator favorável ao desenvolvimento do turismo nas cidades estudadas.

A região turística da Costa da Mata Atlântica, denominação utilizada pela Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo, possui, ampla rede de postos de informações turísticas. De um lado, cada município tem postos de informações fixos e volantes e de outro há uma rede de Centros de Informações Turísticas Metropolitanos (CITM), que tem a missão de promover o fluxo turístico intermunicipal, prestando atendimento diferenciado nesse sentido. Assim, a **infraestrutura de serviço ao visitante** é um ponto positivo para o turismo regional.

Os **recursos naturais** da região e, em especial, das cidades analisadas são pontos fortes da oferta de atrativos turísticos. Além das praias, há uma rica rede hidrográfica que percorre o litoral paulista e diversas opções de lazer ao ar livre. Como citado anteriormente, há grandes territórios protegidos por unidades de conservação onde é possível a prática do ecoturismo e de atividades de educação ambiental.

Os **recursos culturais** e as **viagens de negócios** são destaque, sobretudo, na cidade de Santos, onde há ampla oferta de meios de hospedagem, espaços para a realização de eventos, atrativos turísticos de cunho histórico e cultural e mesmo a vitalidade da região central histórica, como exposto no Capítulo 3 sobre o Programa de Revitalização e Desenvolvimento da Região Central Histórica de Santos (Alegra Centro). Os outros municípios analisados – Cubatão e Itanhaém – têm rico patrimônio histórico e cultural, mas ainda têm o desafio de sistematizar tais informações e formatar roteiros culturais locais.

Para esta pesquisa, quão mais hospitaleiras forem as relações entre os atores locais do turismo, mais competitivo tende a ser o mercado local. Isso ocorre por que conforme se a aumenta o grau de participação e a colaboração se cria um ambiente favorável à realização de ações conjuntas a longo termo e não apenas em oportunidades pontuais e efêmeras.

Há que se fortalecer os Conselhos Municipais de Turismo, dando-lhes efetividade e notoriedade, que fomentar a realização de ações mercadológicas consorciadas, aumentando o grau de cooperação intermunicipal, e que emergir um organismo protagonista, que exerça a liderança no processo de planejamento turístico regional.

Esta pesquisa se propôs em estudar a competitividade no setor de viagens e turismo em nível subnacional a partir de uma perspectiva comparada entre três municípios paulistas. O percurso metodológico adotado poderá subsidiar outros estudos no campo do turismo, mas – cabe citar – há que se atentar ao contexto histórico, político e social vigentes.

Este estudo se dedicou a evidenciar a importância do gerenciamento sistemático do relacionamento entre o poder público e seus diversos *stakeholders*. 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*.

Referências

AGÊNCIA METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA. **Plano Diretor de Turismo da Baixada Santista**. Disponível em: < http://www.agem.sp.gov.br/portfolio/pdturbs/ >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

AGÊNCIA METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA. **Plano Metropolitano de Desenvolvimento Estratégico da Baixada Santista**. Disponível em: < http://www.agem.sp.gov.br/portfolio/pmde-bs/ >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

ALTENBURG, T.; HILLEBRAND, W.; MEYER-STAMER, J. Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. **German Development Institute**, v. 3, p. 1-75, 1998.

ALVES, T. S. S. **Os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção**: estudo de casos múltiplos: Estanplaza, Travel Inn e Transamérica. Dissertação de mestrado. São Paulo. Universidade Anhembi Morumbi, 2013.

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

ARMENSKI, T. et al. Integrated model of destination competitiveness. **Geographica Pannonica**, v. 15, n. 2, p. 58-69, junho, 2011.

ASSEMBLEIA LEGISTLATIVA (SÃO PAULO). **Constituição estadual (1967)**. Disponível em: < http://www.al.sp.gov.br/leis/constituicoes/constituicoes-anteriores/constituicao-estadual-1967/ >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE ITANHAÉM. **Website institucional**. Disponível em: < http://www.acai-itanhaem.com.br >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

BARBÊDO, S. A. D.; TURRIONI, J. B. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, n.1, p. 63-76, dezembro, 2003.

BARBOSA, A. L. Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. In: BENI, M. C. (Org.) **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Barueri (SP): Manole, 2012.

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

BARRETO, M. **Turismo e legado cultural**. Campinas (SP): Papirus, 2002.

BENI, M. C. *Clusters* de turismo. In: BENI, M. C. (Org.) **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Barueri (SP): Manole, 2012.

BENI, M. C. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BENI, M. C. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BRASIL. **Lei Complementar Federal, n. 14, de 8 de junho de 1973**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp14.htm >. Acesso em: 9 de março de 2015.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**. v. 52, n. 1, p. 70-84, janeiro/fevereiro, 2012

CÂMARA MUNICPAL (CUBATÃO). **Lei Municipal n° 2.880 de 21 de novembro de 2003**. Disponível em: < http://ceaam.net/cbt/legislacao/leis/2003/L2880.htm >. Acesso em: 11 de junho de 2015.

CÂMARA MUNICPAL (ITANHAÉM). **Lei Municipal n° 3.036 de 29 de outubro de 2003**. Disponível em: < www.itanhaem.sp.gov.br/legislacao/leis/Lei-3036.doc >. Acesso em: 11 de junho de 2015.

CÂMARA MUNICPAL (SANTOS). **Lei Municipal n° 1.3732 de 19 de janeiro de 1999**. Disponível em: < http://legislativo.camarasantos.sp.gov.br/datafiles/suite/exclusiva/aplicativo/ide/sistemas/7/producao/8/27/3821/01732.tif >. Acesso em: 11 de junho de 2015.

CÂMARA MUNICPAL (SANTOS). **Lei Municipal n° 2.660 de 15 de dezembro de 2009**. Disponível em: < http://legislativo.camarasantos.sp.gov.br/datafiles/suite/exclusiva/aplicativo/ide/sistemas/7/producao/8/27/6713/200902660.tif >. Acesso em: 11 de junho de 2015.

CAMARGO, L. O. L. A pesquisa em hospitalidade. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais**. Santos (SP), 2007.

CAMARGO, L. O. L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, a. V, n. 2, p. 15-51, julho-dezembro, 2008.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada F. M.; BUENO, Maryelis S.. (Org.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAON, M. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and Society**: Ehics and *Stakeholder* Management. Austrália: Thomson South Western, 2003.

CARVALHO, F. **Técnicas de Desenvolvimento de Projetos de Sistemas**: Apostila observação. Disponível em: < http://www.cefetsp.br/edu/carvalho/TDP/13%20-%20Apostila%20Obs.pdf >. Acesso em: 18 de março de 2015.

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

CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. B. Tourism, competitiveness and societal Prosperity. **Journal of Business Research**, v. 44, p. 137–152, 1999.

DAVENPORT, T. **Missão crítica**: obtendo vantagens competitivas com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM (SÃO PAULO). **Pesquisa de rodovias**. Disponível em: < http://www.der.sp.gov.br/website/Malha/pesquisa.aspx >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

DIAS, S. R. **Gestão de *marketing***. São Paulo: Saraiva, 2003.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The *stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65 a 91, 1995.

ECOVIAS. **Mais de 1 milhão de veículos seguiram para o Litoral nas festas de final de ano**. Disponível em: < http://blog.ecovias.com.br/index.php/13986/mais-de-1-milhao-de-veiculos-seguiram-para-o-litoral-nas-festas-de-final-de-ano/ >. Acesso em: 10 de agosto de 2014.

ECOVIAS. **Movimentação no sentido São Paulo é intensa**. Disponível em: < http://blog.ecovias.com.br/index.php/16102/boletim-ecovias-movimentacao-no-sentido-sao-paulo-e-intensa/ >. Acesso em: 10 de outubro de 2014.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. A técnica de observação em estudos de administração. In: XXXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais eletrônico**. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FINO, P; QUEIROZ, O. Políticas públicas de turismo no Estado de São Paulo: evolução da legislação no caso das Estâncias. In: V Congresso Latino-americano de Investigação Turística. **Anais eletrônico**. Disponível em: < http://gtci.com.br/congressos/congresso/2012/pdf/eixo2/Fino_Queiroz.pdf >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

FREDERICO, P. R. P.; FREDERICO, R. L. P; OLIVEIRA, V. A. Fidelização e Qualidade dos Serviços por meio da Hospitalidade e da comunicação. In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais**. Rio de Janeiro, 2005.

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

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

FUNDAÇÃO SEADE. **Informações dos municípios paulistas**. Disponível em: < http://www.imp.seade.gov.br/frontend/ >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

G1. **Aeroporto de Itanhaém é incluído no Plano de Aviação Regional**. Disponível em: < http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2015/06/aeroporto-de-itanhaem-e-incluido-no-plano-de-aviacao-regional.html >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

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 (FEA USP). **Anais eletrônico**. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/425.pdf >. Acesso em: 9 de março de 2015.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-27, junho/dezembro, 2009.

GRINOVER, L. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 29-50, julho/dezembro, 2006.

GRINOVER, L. **A hospitalidade, a cidade e o turismo**. São Paulo: Alpeh, 2007.

GUZZO, R. Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. International. **Journal of *Marketing* Studies**. v. 2, n. 2, novembro, 2010.

HANDCOCK, M. S.; GILE, K.J. On the concept of snowball sampling. **Cornell University Library**, v. 1, p. 1-5, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil do Estado de São Paulo**. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp >. Acesso em: 9 de março de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em: < http://censo2010.ibge.gov.br/ >. Acesso em: 9 de março de 2015.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. *Stakeholders*: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 94-125, 2011.

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

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.) **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri (SP): Manole, 2004.

LASHLEY, C. Towards a theorical understanding. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.) **In search of hospitality**: theorical perspectives and debates. Oxford (England): Routledge, 2000.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. **Hospitality**: a social lens. University of Strathclyde, Amsterdam (Holland), 2007.

LOMBARDO, M. A; CASELLA, L. L. C. **Turismo ambiental**: o caso de Bombinhas (SC). In: **Turismo e ambiente**: reflexões e práticas. São Paulo: Hucitec, 1999.

LUGOSI, P.; LYNCH, P.; MORRISON, A. Critical hospitality management research. **The Service Industries Journal**, v. 29, n 10, p. 1-16, 2009.

MARTINS, F. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA, M. C. A. Gestão de potenciais *clusters* turísticos: uma proposta de metodologia de diagnóstico. In: BENI, M. C. (Org.) **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Barueri (SP): Manole, 2012.

METRÔ. **Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental**: Linha 18 (Bronze). São Paulo, 2012.

MICHAEL J.; ENRIGHT; JAMES; NEWTON. Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality. **Journal of Travel Research**, v. 43, p. 339-350, maio, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO (BRASIL). **Anuário Estatístico 2013**: ano base 2012. Disponível em: < http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuario/index.html >. Acesso em: 03 de julho de 2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO (BRASIL). **Economia do turismo cresce no Brasil**. Disponível em: < http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html >. Acesso em: 10 de agosto de 2014.

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.

MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e hoje. In: DENCKER; A. F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

MUSEU DO CAFÉ. Programação "Férias no Museu" – Varandinha do Museu. Disponível em: < https://www.flickr.com/photos/museudocafe/19501232676/in/photostream/ >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

MUSEU PELÉ. ***Website* institucional**. Disponível em: < http://www.museupele.org.br >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

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

OLIVEIRA, P. F. F; WADA, E. K. *Stakeholders* e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 145-169, maio/agosto, 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Turismo internacional**: uma perspectiva global. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PINHEIRO, A. C. B. ***Stakeholders* e o destino turístico**: estudo de caso da cidade de Cuiabá (MT). Dissertação de mestrado. São Paulo. Universidade Anhembi Morumbi, 2012.

PINTO, G. A. **A organização do trabalho no século 20**: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. São Paulo: Expressão popular, 2007.

PORTER, M. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**, p. 75-90, novembro/dezembro, 1998.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 1-18, janeiro, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL (CUBATÃO). **Conselho de Turismo toma posse no dia 3**. Disponível em: < http://www.cubatao.sp.gov.br/noticias/10264-conselho-de-turismo-toma-posse-no-dia-3/#.VbEqL9JVgSU >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (CUBATÃO). **Novo Anilinas é inaugurado com grande festa e muita emoção**. Disponível em: < http://www.marciarosa.com.br/noticias/singlearticle.php?aid=6241&title=novo_anilinas_e_inaugurado_com_grande_festa_e_muita_emocao >. Acesso em: 23 de agosto de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (CUBATÃO). **Origem e desenvolvimento**. Disponível em: < http://www.cubatao.sp.gov.br/historia/origem-desenvolvimento/ >. Acesso em: 17 de junho de 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL (CUBATÃO). **Lei Municipal n° 3.403 de 16/08/2010**. Disponível em: < http://ceaam.net/cbt/legislacao/leis/2010/L3403.htm >. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (CUBATÃO). **Lei Municipal n° 2.880 de 21/11/2003**. Disponível em: < http://ceaam.net/cbt/legislacao/leis/2003/L2880.htm >. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **"Festival Frutos da Terra", que visa divulgar os talentos do Município**: o evento vai de 31 de dezembro a 4 de janeiro. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/noticias/2014-12-10-Programacao_de_Verao_2015_esta_repleta_de_atracoes_em_Itanhaem.php >. Acesso em: 20 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **Dados gerais**. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/turismo/cidade/dados-gerais.php >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **Decreto n. 3.349, de 30 de junho de 2015**. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/secretarias/turismo/Dec-3349.pdf >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **História de Itanhaém**. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/turismo/cidade/historia.php >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **Lei Municipal n° 3.036 de 29/10/2003**. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/legislacao/leis/Lei-3036.doc >. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **Lei Municipal n° 3.719 de 8/09/2011**. Disponível em: < http://www.itanhaem.sp.gov.br/legislacao/leis/Lei-3719.doc >. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (SANTOS). **Bonde Café é a nova atração turística**. Disponível em: < http://www.turismosantos.com.br/ptb/noticias/bonde-cafe-e-nova-atracao-turistica >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (SANTOS). **BondeCafé**. Disponível em: < http://www.turismosantos.com.br/ptb/galeria/fotos/bondecafe-0 >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (SANTOS). **Lei Complementar n. 470, de 05 de fevereiro de 2003**. Disponível em: < http://www.santos.sp.gov.br/sites/default/files/conteudo/LC_470-03_e_suas_altera%C3%A7%C3%B5es__Alegra_cor.pdf >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (SANTOS). **Lei Complementar n° 667 de 29/12/ 2009**. Disponível em: < http://legislacao.camarasantos.sp.gov.br/Normas/Exibir/5090 >. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL (SANTOS). **Lei Municipal n° 1.732 de 19/01/1999**. Disponível em: < http://legislacao.camarasantos.sp.gov.br/Normas/Exibir/1065 >. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade.** São Paulo, v. 8, n. 1, p. 43-57, janeiro/junho, 2011.

RABAHY, W. **Turismo e desenvolvimento**: estudos econômicos e estatísticos. Barueri (SP): Manole, 2003.

REPÚBLICA FEDERATIVA (BRASIL). **Política Nacional de Turismo**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Lei Complementar Federal n. 14, de 8 de junho de 1973**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp14.htm >. Acesso em: 10 de outubro de 2014.

RUA, M. G. Turismo e políticas públicas de inclusão. In: MINISTÉRIO DO TURISMO (BRASIL) (org.). **Turismo social**: diálogos do Turismo, uma viagem de inclusão. MTur/IBAM: Rio de Janeiro, 2006.

SABOURIN; E. Marcel Mauss: da dádiva à questão da reciprocidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, p. 131-138, fevereiro, 2008.

SALLES, M. R. R.; BUENO, M. S.; BASTOS, S. Desafios da pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 3-14, janeiro/junho. 2010.

SANTOS, A. F. L.; CAVENAGUI, A. J.; GUIZI, A. A. Análise sobre o Programa de Revitalização e Desenvolvimento da Região Central Histórica de Santos, São Paulo, Brasil (Alegra Centro). In: XI Seminário da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. **Anais eletrônico**. Disponível em: < http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.10/Anais/DTP1/105.pdf >. Acesso em: 23 de julho de 2015.

SÃO PAULO (ESTADO). **Decreto n. 20, de 13 de julho de 1972**. Disponível em: < http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1972/decreto-20-13.07.1972.html >. Acesso em: 9 de março de 2015.

SÃO PAULO (ESTADO). **Lei Complementar estadual n. 1.166, de 9 de janeiro de 2012**. Disponível em: < http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=165017 >. Acesso em: 9 de março de 2015.

SÃO PAULO (ESTADO). **Lei Complementar nº 1241, de 8 de maio de 2014**. Disponível em: < http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/589653da06ad8e0a83256cfb00-50146b/399ae95c2cf6d39583257cd30043511f/$FILE/C-1241.doc >. Acesso em: 9 de março de 2015.

SÃO PAULO (ESTADO). **Lei n. 10.426, de 8 de dezembro de 1971**. Disponível em: < http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1972/decreto-20-13.07.1972.html >. Acesso em: 9 de março de 2015.

SÃO PAULO (ESTADO). **Lei n., 870, de 19 de junho de 2000**. Disponível em: < http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=5198 >. Acesso em: 9 de março de 2015.

SARTI, A. C.; QUEIROZ, O. T. M. M. Espaço, paisagem, lugar, território e região: a organização do espaço turístico. In: BENI, M. C. (Org.) **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Barueri (SP): Manole, 2012.

SEBRAE. **O estudo Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil**: Perspectivas até 2015. SEBRAE: Brasília, 2008.

SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO (SÃO PAULO). **Dados demográficos**. Disponível em: < http://www.planejamento.sp.gov.br/ >. Acesso em: 9 de outubro de 2014.

SECRETARIA DE TURISMO (SÃO PAULO). **Regiões turísticas**. Disponível em: < http://www.turismo.sp.gov.br/regioes/regioes-turisticas.html >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

SECRETARIA DE TURISMO (SÃO PAULO). **Sabor SP deve reunir grande público no Parque Villa-Lobos**. Disponível em: < http://www.turismo.sp.gov.br/imprensa/noticias/3495-sabor-de-sp-deve-reunir-80-mil-pessoas-no-parque-villa-lobos.html >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

SECRETARIA DE TURISMO (SÃO PAULO). **Tem Roda SP no verão da Baixada Santista**. Disponível em: < http://www.turismo.sp.gov.br/imprensa/noticias/3504-tem-roda-sp-no-verao-da-baixada-santista.html >. Acesso em: 21 de julho de 2015.

SILVA, F. C. **A formação de agenda de políticas públicas de turismo em âmbito local**: os casos de Ouro Preto (MG) e Paraty (RJ). Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2015.

SILVA, J. A. S. O conceito de *cluster* e o desenvolvimento turístico regional: um caminho para os países menos desenvolvidos. In: BENI, M. C. (Org.) **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Barueri (SP): Manole, 2012.

SOLHA, K. T. **Órgãos públicos estaduais e o desenvolvimento do turismo no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

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

TEIXEIRA, M. L. M; DOMENICO, S. M. R. Fator humano: uma visão baseada em *stakeholders*. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. e ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

TELFER, E. A filosofia da hospitabilidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.) **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri (SP): Manole, 2004.

TOMAZZONI, E. L. Observatório de turismo e cultura, integração regional do *cluster* de turismo e desenvolvimento socioeconômico da Serra Gaúcha. In: BENI, M. C. (Org.) **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão. Barueri (SP): Manole, 2012.

TRINDADE, D. P.; JOÃO, B. N.; CLARO, J. A. C. S. **Vantagem competitiva no turismo regional**: uma análise do turismo na Região Metropolitana da Baixada Santista. In: XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais eletrônicos**. Disponível em: < http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00109_PCN29539.pdf >. Acesso em: 06 de março de 2015.

TULIK, O. **Turismo e meios de hospedagem**: casas de temporada. São Paulo: Roca, 2001.

TURISMO EM SÃO PAULO. **Cubatão**. Disponível em: < http://www.turismoemsaopaulo.com/visitantes/51-cidades-de-sao-paulo/841/visitantes/841-cubatao.html >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

TURISMO EM SÃO PAULO. **Itanhaém**. Disponível em: < http://www.turismoemsaopaulo.com/visitantes/51-cidades-de-sao-paulo/945/visitantes/945-itanhaem.html >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

TURISMO EM SÃO PAULO. **Santos**. Disponível em: < http://www.turismoemsaopaulo.com/visitantes/51-cidades-de-sao-paulo/1236/visitantes/1236-santos.html >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VENTURI, J. L.; LENZI, F. C. **Desenvolvimento gerencial**: da teoria acadêmica para a prática empresarial. Rio do Sul (SC): Nova Era, 2003.

WADA; E. K. Reflexões de uma aprendiz de hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Competitiveness Report (2014-2015**). Geneva (Switzerland), 2014. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf >. Acesso em: 10 de março de 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2007)**. Geneva (Switzerland), 2007. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2007.pdf >. Acesso em: 10 de março de 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2008)**. Geneva (Switzerland), 2008. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/WEF TravelTourismCompetitiveness_Report_2008.pdf >. Acesso em: 10 de março de 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2009)**. Geneva (Switzerland), 2009. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_TravelTourism_Report_2009.pdf >. Acesso em: 10 de março de 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2011)**. Geneva (Switzerland), 2011. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf >. Acesso em: 10 de março de 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2013)**. Geneva (Switzerland), 2013. Disponível em: < http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/ >. Acesso em: 10 de março de 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report (2015)**. Geneva (Switzerland), 2013. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf >. Acesso em: 22 de julho de 2015.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (WIPO). **World Intellectual Property Indicators**. Geneva (Switzerland), 2013.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). **Travel & Tourism Economic Impact**. London (United Kingdom), 2014. Disponível em: < http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20reports/world2014.pdf >. Acesso em: 10 de março de 2015.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

APÊNDICE 1

Protocolo de Estudo de Caso

1. **Dados gerais da pesquisa**
   - **1.1. Título**: Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista.
   - **1.2. Objetivo do estudo**: verificar se o relacionamento entre o poder público, iniciativa privada e o terceiro setor incrementa a competitividade do setor de viagens e turismo em nível municipal.
   - **1.3. Finalidade**: compreender a complexidade das relações de hospitalidade entre o poder público e os diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou são influenciados – direta ou indiretamente – pela ação governamental.
   - **1.4. Justificativa**: A articulação coordenada entre os prestadores de serviços também é condicionante da competitividade do mercado brasileiro. Nesse sentido, a escolha pela competitividade no setor de viagens e turismo como tema central desta pesquisa justifica-se, essencialmente, pela relevância que a atividade representa para a economia nacional.

2. **Procedimentos de campo**
   - **2.1. Aspectos metodológicos:** O trabalho caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos, cuja natureza é empírica e exploratória.
   - **2.2. Organizações estudadas**: Prefeitura Municipal de Cubatão, Prefeitura Municipal de Itanhaém e Prefeitura Municipal de Santos, cidades componentes da Região Metropolitana da Baixada Santista, litoral do estado de São Paulo, região sudeste brasileira.
   - **2.3. Unidades de análise**: Secretaria de Turismo de cada um dos municípios analisados.
   - **2.4. Fontes de evidência:** Adota-se como estratégia de coleta de dados a pesquisa documental (documentos oficiais, leis, pesquisas de órgãos e consultorias), a pesquisa bibliográfica, a aplicação de semiestruturadas junto a autoridades locais de turismo ou de áreas relacionadas e a dois *stakeholders* por estes indicados (*snowball*) e a observação sistemática por meio da participação em reuniões dos conselhos municipais de turismo.

2.5. Executores da pesquisa: Aristides Faria Lopes dos Santos, aluno do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

3. Caracterização das unidades de análise

3.1. Secretaria Municipal de Turismo de Cubatão: organismo criado pelo poder público local em 2010 por meio da Lei Municipal n° 3.403 de 16 de agosto de 2010.

3.2. Secretaria Municipal de Turismo de Itanhaém: departamento administrativo criado em 2011 por meio da Lei Municipal n° 3.719 de 8 de setembro de 2011.

3.3. Secretaria Municipal de Turismo de Santos: órgão criado por meio da Lei Complementar n° 667 de 29 de dezembro de 2009.

4. Coleta de dados: roteiro de entrevistas semiestruturadas com as autoridades públicas municipais de turismo

4.1. Identificação e perfil profissional do respondente

4.1.1. Nome: registro do nome do entrevistado

4.1.2. Cargo e tempo na função: identificação do cargo ocupado

4.1.3. Formação acadêmica: identificação da área de formação acadêmica

4.1.4. Experiência e atuação profissional fora do serviço público: registro da carreira pregressa do entrevistado para identificar a aderência do mesmo ao setor

4.1.5. Experiência e atuação profissional dentro do serviço público: registro da carreira pregressa do entrevistado especificamente no serviço público, quando houver, para identificar a aderência do mesmo ao setor e seus *stakeholders*

4.2. Estrutura administrativa

4.2.1. Ano de criação da Secretaria: registro da data de fundação da Secretaria de Turismo local e, quando relevante, de fusões com outros departamentos

4.2.2. Número de servidores em atuação: dimensionamento da estrutura administrativa da Secretaria

4.2.3. Quantidade de departamentos existentes: registro da presente estrutura administrativa da Secretaria

4.3. Atividade da organização

4.3.1. Conforme a definição a seguir, cite os três principais *stakeholders* dessa Secretaria, em ordem de relevância para o pleno funcionamento da pasta.

> "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).

4.3.2. Dentre estes, indique dois para que eu possa realizar uma entrevista: de acordo com o conceito apresentado, levantar dois *stakeholders* a serem entrevistados futuramente para a elaboração desta investigação.

4.3.3. Cada organização possui aspirações e propósitos diferentes entre si. Quais as principais demandas dessas organizações junto ao poder público? De acordo com os objetivos deste trabalho, verificar se a Secretaria gerencia seu relacionamento com seus *stakeholders.*

4.3.4. Como essas demandas influenciam o desempenho da Secretaria? De acordo com os objetivos deste trabalho, analisar à que medida o relacionamento entre o poder público e seus *stakeholders* influenciam no desempenho das atividades do organismo – positiva ou negativamente.

4.3.5. Acredita que o atendimento ou não a tais demandas influenciam o desempenho dessas organizações? A articulação e o diálogo entre o poder público e seus *stakeholders* influenciam no desempenho das atividades do organismo – positiva ou negativamente

4.3.6. Acredita que o relacionamento entre essas organizações e entre estas e a Secretaria influenciam na qualidade dos serviços turísticos locais? A articulação e o diálogo entre o poder público e seus *stakeholders* influenciam no desempenho das atividades do organismo – positiva ou negativamente

5. Instrumentos para compilação das respostas coletadas a partir das entrevistas

O quadro a seguir foi projetado para reunir a compilação das respostas apresentadas pelas autoridades públicas de turismo dos municípios analisados de modo que viabilizem a comparação do conteúdo entre si.

Categorização	Questões	Cubatão	Itanhaém	Santos
Identificação e perfil profissional	Nome			
	Formação acadêmica			
	Cargo e tempo na função			
	Experiência e atuação profissional fora do serviço público			
	Experiência e atuação profissional dentro do serviço público			
Estrutura administrativa	Histórico e desempenho da Secretaria de Turismo			
	Ano de criação da Secretaria			
	Número de servidores em atuação			
	Quantidade de departamentos existentes			
Atividades da organização	Cite três projetos principais em andamento			
	Dentre estes, indique dois para que eu possa realizar uma entrevista			
	Cada organização possui aspirações e propósitos diferentes entre si. Quais as principais demandas destas organizações junto ao poder público?			
	Como essas demandas influenciam o desempenho da Secretaria?			
	Como o Sr. acredita que o atendimento ou não a tais demandas influenciam o desempenho dessas organizações?			
	O Sr. acredita que o relacionamento entre essas organizações e entre estas e a Secretaria influenciam na qualidade dos serviços turísticos locais?			
	A ação governamental pode dinamizar o setor, aumentando a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo. De que maneiras os visitantes percebem a atuação da Secretaria?			

6. Coleta de dados: roteiro de entrevistas semiestruturadas com os principais *stakeholders* da Secretaria de Turismo

6.1. Identificação do respondente

6.1.1. Nome: registro do nome do entrevistado

6.1.2. Organização: identificar a natureza da organização

6.1.3. Cargo e tempo na função: identificação do cargo ocupado

6.2. Relacionamento com o poder público

6.2.1. Como sua organização se relaciona com a Secretaria de Turismo? Há quanto tempo existe esse relacionamento: verificar qual o tipo de vinculação existente entre a organização – seja privada ou pública – e a Secretaria de Turismo local

6.2.2. Há empregados em atividade? Quantos? Identificar a natureza do negócio ou da entidade indicada como *stakeholder* da Secretaria e verificar quantos colaboradores a organização possui

6.2.3. Cite três projetos produtos ou serviços ofertados atualmente: Verificar se as atividades em andamento têm convergência com a Secretaria de Turismo de cada município

6.2.4. Conforme a definição a seguir, cite os três principais *stakeholders* de sua organização.

> "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).

6.2.5. Acredita que o relacionamento entre sua organização e essas outras cria ou pode criar um ambiente de mercado mais competitivo? Verificar se há algum entendimento individual sobre a competitividade e a importância da colaboração entre atores do mesmo mercado regional

6.2.6. Isso melhora ou pode vir a melhorar a qualidade da oferta de produtos e serviços turísticos locais? Compreender qual a perspectiva das organizações indicadas como *stakes* sobre a competitividade no setor de viagens e turismo

6.2.7. Acredita que a ação governamental pode dinamizar o setor, ajudando a aumentar a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo? Compreender qual a perspectiva das organizações indicadas como *stakes* sobre a competitividade no setor de viagens e turismo

7. Instrumento para compilação das respostas das entrevistas com *stakeholders* do poder público

O quadro a seguir foi projetado para reunir a compilação das respostas apresentadas pelos representantes das organizações indicadas pelas autoridades públicas de turismo dos municípios analisados (*snowball*) como principais *stakeholders* da administração de modo que viabilizem a comparação do conteúdo entre si.

Categorização	Questões	Cubatão	Itanhaém	Santos
Identificação e perfil profissional	**Identificação do respondente**			
	Nome			
	Organização			
	Cargo e tempo na função			
Estrutura administrativa	Como sua organização se relaciona com a Secretaria de Turismo? E há quanto tempo existe esse relacionamento			
	Número de empregados em atividade			
Atividades da organização	Cite três projetos produtos ou serviços ofertados atualmente			
	O Sr. acredita que o relacionamento entre sua organização e essas outras cria ou pode criar um ambiente de mercado mais competitivo?			
	Isso melhora ou pode vir a melhorar a qualidade da oferta de produtos e serviços turísticos locais?			
	O Sr. acredita que a ação governamental pode dinamizar o setor, ajudando a aumentar a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo?			
	De que maneiras os visitantes e as empresas do setor percebem a atuação da Secretaria de Turismo nesse município?			

8. Coleta de dados: Plano de observação

8.1. Objetivo da observação: O objetivo de incluir a observação como uma das técnicas de coleta eleitas para a realização desta pesquisa é identificar comportamentos e os contextos nos quais as organizações do setor de viagens e turismo dos municípios analisados se relacionam. A principal vantagem da aplicação da técnica de observação para compor a estratégia de coleta de dados consiste em "perceber" fatos diretamente, sem intermediação, o que minimiza a subjetividade que permeia a investigação social. Por outro lado, o principal inconveniente da observação enquanto técnica de pesquisa reside no fato de que a presença do pesquisador em um dado meio pode provocar alterações no comportamento dos observados (GIL, 2008).

8.2. Tipo de observação: Em relação ao tipo de observação aplicada, verifica-se que a observação sistemática é a mais adequada. Essa técnica é utilizada em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses, que é o caso desse estudo (GIL, 2008).

8.3. Registro de observação: Realização de sessões de observação sistemática durante as reuniões do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), que são atos públicos[25] voltados para profissionais do setor de turismo e demais interessados.

[25] Conforme Gil (2008, p. 107), "para garantir dados mais fidedignos, o pesquisador trabalha de forma oculta e não esclarece as pessoas acerca dos motivos e da forma como está sendo realizada a pesquisa (pelo menos antes de ter realizado a observação)".

8.4. Instrumento de registro de observação

Item analisado	Cubatão	Itanhaém	Santos
Local			
Data			
Membros			
Participantes presentes			
Participantes faltantes			
Participantes convidados			
Metas e ações da reunião anterior			
Tempo de duração			
Pauta preestabelecida			
Principais pontos debatidos			
Conclusões (metas e ações futuras)			
Observações o comportamento dos participantes:			
Observações sobre o relacionamento entre os participantes:			
Observações sobre as participações dos participantes:			

8.5. Relatório de observação

9. Cronograma

Atividade	2013/2	2014/1	2014/2	2015/1
Participação nas disciplinas do Programa	x	x	x	
Projeto de pesquisa (versão final)			x	
Pesquisa bibliográfica		x	x	
Pesquisa documental		x	x	
Redação da revisão de literatura			x	
Pesquisa de campo				x
Apresentação a Banca de Qualificação			x	x
Transcrição das entrevistas coletadas				x
Análise de dados e redação dos resultados				x
Revisão final do texto e submissão a banca examinadora				x
Apresentação oral a banca examinadora				x
Revisão do texto após orientações da banca examinadora				x
Submissão de artigo oriundo da dissertação				x

APÊNDICE 2

Transcrição das entrevistas com as autoridades públicas municipais de turismo de Cubatão, Itanhaém e Santos. Perguntas grafadas e comentários do entrevistador em negrito e as respostas em texto padrão.

Entrevista 1: Secretaria de Turismo de Cubatão

Identificação do respondente

Nome: Francisco Tico Barbosa Júnior, 59 anos.

Cargo e tempo na função: Assumiu a Secretaria de Turismo em Agosto de 2014.

Formação acadêmica: Administração de Empresas.

Experiência e atuação profissional fora do serviço público: Aposentado da indústria Química e após o ano de 1995 ingressou na iniciativa privada. Hoje atua como empresário do ramo de transportes de produtos químicos a granel.

Experiência e atuação profissional dentro do serviço público: De Janeiro de 1999 a Março de 2000 foi administrador regional do bairro Jardim Casqueiro, em Cubatão, administrando 11(onze) núcleos habitacionais.

Histórico e desempenho da Secretaria de Turismo

Ano de criação da Secretaria: 2010

Número de servidores em atuação: São 6 (seis) funcionários incluindo 1 estagiário.

Quantidade de departamentos existentes: Não tem departamentos. A estrutura atual é constituída de secretário, diretor e alguns cargos ligados a própria Secretaria.

Cite três projetos principais em andamento:

Foi concluído um inventário consolidado, inclusive Cubatão é hoje a única cidade da região da Mata Atlântica que tem esse inventário consolidado e concluído. Porém a Secretaria de Turismo está dando prosseguimento nele para que ele seja completo. Ele ainda não está pronto e até meados do ano que vem ele esteja concluído. A Secretaria está desenvolvendo um plano diretor, tanto regional quanto o da própria cidade de Cubatão e também está reativando o Conselho de Turismo que estava paralisado há algum tempo e estará dando posse agora no mês de Junho para a nova diretoria.

Conforme a definição a seguir, cite os três principais *stakeholders* dessa Secretaria, em ordem de relevância para o pleno funcionamento da pasta.

> "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).

Em primeiro lugar a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo, pois abriu portas e dá total apoio e incentiva nas ações da Secretaria. Em segundo: a UNIPAR CARBOCLORO que já patrocinou eventos da Secretaria de Turismo e é parceiro de alguns eventos da Prefeitura e em terceiro: o CDHU, que há duas semanas está em conversa com a Secretaria e montando um projeto que só falta com a conclusão da assinatura dessa parceria.

Dentre estes, indique dois para que eu possa realizar uma entrevista.

A Secretaria do Estado de São Paulo e a UNIPAR CARBOCLORO.

Cada organização possui aspirações e propósitos diferentes entre si. Quais as principais demandas destas organizações junto ao poder público?

A primeira está dentro do próprio poder, que é a Secretaria do Estado que está fomentando o Turismo e que assim desenvolve a minha região (Cubatão) e como consequência estamos valorizando o Estado todo. E a segunda é a UNIPAR CARBOCLORO que é o patrocínio, pois ela entra com o propósito de patrocinar e junto com o nosso interesse para que possamos desenvolver os nossos trabalhos.

Como essas demandas influenciam o desempenho da Secretaria? Como o Sr. acredita que o atendimento ou não a tais demandas influenciam o desempenho dessas organizações?

A Secretaria do Estado ajudando a nossa região ela estará ajudando a cidade para que a mesma apareça na mídia, e vai despertar vários interesses tanto turístico como comercial, como também na realização de eventos. Se não tiver ajuda e parceiros, não temos como realizar eventos, até mesmo porque a nossa Secretaria tem um orçamento muito pequeno e está voltado única e exclusivamente para manutenção e para o Parque Anilinas.

O Sr. acredita que o relacionamento entre essas organizações e entre estas e a Secretaria influenciam na qualidade dos serviços turísticos locais?

Sim, acredito que sim. Porque com a parceira, ganha todo mundo: ganha o município e a iniciativa privada. Pois ela ganha com o programa inclusive que é desenvolvido pela Prefeitura, chamado "O BOM EMPREENDEDOR", pois ela investindo e patrocinando eventos, ela (a iniciativa privada) vai abater isso em encargos fiscais aqui mesmo na região. E vai desenvolvendo o Município e assim ajudando a expor a cidade e trazendo para cá a atenção e pessoas que certamente virão para conhecer a cidade e ver uma cidade diferente, inclusive mais voltada para o Turismo e não só para a indústria.

A ação governamental pode dinamizar o setor, aumentando a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo. De que maneiras os visitantes percebem a atuação da Secretaria?

Eles percebem que com a atuação da Secretaria quando se realiza eventos e que divulga pela internet e um exemplo foi quando promovemos nos dias 18 e 19 de Abril o 1° FESTUR, o foco principal dele era atrair e levar as pessoas a conhecer os atrativos turísticos da cidade e com isso também proporcionou outro evento que foi o FOOD TRUCK, onde trouxemos essa especialidade gastronômica que é a comida de rua. Com isso aliamos um foco principal que era unir os nossos atrativos e trazer outra oferta gastronômica que foi um sucesso, pois veio pessoas de toda a Baixada Santista participar aqui.

Isso faz com que desperte interesse de várias redes, tanto hoteleira como gastronômica. Exemplo que já temos aqui o SUBWAY, com isso manifestou o interesse também da outra rede de alimentos, o McDONALD´S, que vai ser instalada e inaugurada em julho. Temos também o Hotel IBIS, que vai instalar um hotel de padrão internacional. E isso faz com que os hotéis que já temos na cidade melhorem seu padrão. E tudo isso contribui para o desenvolvimento da cidade e também a oferta para o turista vir para o nosso município e isso vai baratear o custo, melhorar em termos de instalação. As cidades vizinhas vão perder uma parte de clientes de hotéis de padrão internacionais, de 4 e 5 estrelas, já que teremos essa opção aqui em Cubatão. E vai ser implementada também a partir do ano que vem, pois já foi aprovado pelo Ministério Público da Saúde, a Universidade de Medicina que vai aumentar e vai divulgar mais a cidade, pois teremos o turista universitário que vai conhecer nossas instalações.

Acredito que se não houver essa parceria entre a iniciativa privada e a iniciativa pública, o desenvolvimento das cidades fica muito atrelado e preso ao orçamento do Município, que pela legislação tem que atender a Educação, Saúde, Habitação e Folha de Pagamento e com isso vai sobrar muito pouco para seja investido na área de lazer e na área

turística e nos atrativos da cidade. E com a parceira com a iniciativa privada isso facilita e pode melhorar. Outro exemplo para citar foi no ano passado, no final de Dezembro de 2014, a conclusão do Plano de Manejo do Parque Perequê, que foi uma parceria da Prefeitura com uma indústria Anglo America, que veio e patrocinou os estudantes e fez esse Plano de Manejo. Temos vários outros projetos em andamento, mas como está em estudo ainda não podemos divulgar, pois como pode ocorrer atrasos e/ou demorar no processo e podemos ser cobrado politicamente por causa disso. Mas sempre que tiver qualquer novidade e a mesma for concreta, a Prefeitura tem o maior interesse em levar a mídia e ao público para que toda a comunidade fique sabendo. E a Secretaria de Turismo está aqui trabalhando, mesmo com poucos recursos que tem, porém com gente cheia de vontade para mudar a imagem de Cubatão.

Entrevista 2: Secretaria de Turismo de Itanhaém

Identificação do respondente

Nome: Milton Saldiba Passareli de Campos Junior

Cargo e tempo na função: Secretário de Turismo desde 2013

Formação acadêmica: Superior incompleto de Direito

Experiência e atuação profissional fora do serviço público: Durante 7 (sete) anos trabalhou sempre com eventos e cursos na iniciativa privada na cidade de São Paulo.

Experiência e atuação profissional dentro do serviço público: Foi eleito vereador em 2008, exerceu o mandado durante quatros anos e desde a eleição em 2012 assumiu como primeiro secretário de Governo e Turismo e há dois anos somente como secretário de Turismo.

Histórico e desempenho da Secretaria de Turismo

Ano de criação da Secretaria: 2011

Número de servidores em atuação: 25 pessoas

Quantidade de departamentos existentes: tem uma divisão de estagiários que ficam nos pontos receptivos de informações turísticas; tem o departamento das autorizações de ônibus; No mais, durante o verão que a demanda aumenta todos participam. E também tem o aumento no número de servidores de mais ou menos 30 agentes de turismo temporários que auxilia na realização dos eventos, tanto no receptivo como na execução dos eventos e também nas autorizações de eventos.

Observação: os estagiários são desde o ensino médio, até as ETEC da Baixada Santista, como também de cursos superiores, por exemplo, Turismo, Biologia e etc.

Cite três projetos principais em andamento:

Tem o principal projeto que são os shows de verão com uma grade de aproximadamente 15 shows que acontecem de janeiro a fevereiro e com uma mobilização de 20mil pessoas por show. Na baixa temporada a Secretaria desenvolve alguns atrativos para que possa trazer o turista nesse período de sazonalidade, um deles é o Festival Gastronômico, que é super conhecido e o maior da região e que no ano passado contou com 53 estabelecimentos participantes. Tem o Festival de Hospedagem com tarifas reduzidas e o principal que está se iniciando agora e que a Secretaria está trabalhando: é a recuperação dos

pontos turísticos, como por exemplo, a Trilha do Sapucaitava, a Trilha do Piraguyra e a reforma da Passarela do Anchieta e a reforma dos monumentos históricos. Como também tem dois grandes projetos que serão concluídos esse ano: um é onde está instalada hoje a Secretaria de Turismo que era o antigo Iate Clube e está sendo reformado e será o Centro de Convenções Metropolitano, que será concluído até novembro de 2016. E o outro projeto é a construção do Portal Turístico da cidade, localizado na Avenida Jaime de Castro, que é um projeto em 3D, que foi um concurso promovido pela cidade, através da internet, para engenheiros e arquitetos e o melhor projeto ganhou e o mesmo já foi aprovado, porém a licitação da obra deverá se iniciar em 30 dias.

Observação: O secretário está indo a São Paulo para pleitear uma verba de R$150 mil com a deputada na assembleia, para que possa ampliar as placas marrons (placas turísticas da cidade), pois no momento, já tem R$100 mil reais aprovados e só está esperando a liberação para efetuar essa compra e o aumento dessa verba para R$150mil reais para complementar e deixar a cidade mais sinalizada turisticamente.

Conforme a definição a seguir, cite os três principais *stakeholders* dessa Secretaria, em ordem de relevância para o pleno funcionamento da pasta.

> "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).

Localmente temos o COMTUR, Conselho Municipal de Turismo, que foi reativado na gestão atual e até julho estará passando por uma reformulação e estará vencendo o prazo e terá uma nova eleição e uma nova indicação. Apesar do Conselho não ser deliberativo ele é consultivo e é bem próximo da gente.

Em segundo lugar podemos citar todo o *TRADE*, pois a Secretaria de Turismo de Itanhaém faz um trabalho, talvez diferente de outras secretarias da região, que é estar pessoalmente, muito próximo a todas as pessoas que são influenciadas direta e indiretamente pelo turista. Um exemplo, é que agora nessa baixa temporada, que se iniciou em Junho e vai até Agosto, onde a Secretaria procura visitar todas as pousadas, hotéis, bares, restaurantes, colônias de férias e agências de turismo para escutar como foi o verão e ouvir as possíveis reclamações, para que possamos evoluir ao longo dos anos. (Exemplo, o som do palco do Gaivota que estava incomodando)

E a outra parceira é ACAI, Associação Comercial de Itanhaém, que é uma entidade das mais importantes do Município, muito presente em todos os eventos que a Secretaria costuma fazer, pois a Secretaria procura ouvir, mesmo que nem todos do *TRADE* estejam filiados, mas costumamos ouvir a todos. Pois a ACAI tem auxiliado bastante, com conselhos e principalmente através das reclamações para que possamos evoluir. Pois talvez a Secretaria pode não ter pensado em algo específico e nesse momento entra o papel daquele morador que mora por perto e que recebe o show no seu bairro e passa algumas dicas para a melhoria. Pois são muito bem recebidas.

A Secretaria de Turismo é uma das mais importantes, primeiro lugar, pois se a segurança vai mal ela influencia diretamente no turista, se tem muitas notícias de muito assalto, o turista não vem para a cidade; se a limpeza pública não vai bem, influencia diretamente no turista, se a Secretaria do Comércio e Desenvolvimento Econômico não vai bem, também influencia, pois com a dificuldade de abrir novos negócios você não consegue expandir a oferta para o turista. Se a saúde não vai bem, se não tem uma UPA de qualidade, o turista não vai conseguir levar sua filha para o pronto socorro e não consegue ser atendido, o mesmo não volta nunca mais. Então, a maior parceira do Turismo é toda a Prefeitura como um todo. É cada Secretaria desenvolver um bom trabalho, concluindo, o nosso maior parceiro são os outros departamentos e todas as outras Secretarias da Prefeitura.

Comentei com a Franciele, que é a recepcionista da Secretaria, que ela mesma me transmitiu essa mesma impressão, que ocasionalmente, a Secretaria por estar num ponto turístico, recebe pessoas com reclamações, que mesmo que sejam poucas, mas que isso ajude a melhorar. Como exemplo trilhas e limpeza urbana. E é muito legal essa harmonia, demonstrado nesse pequeno exemplo que é perceptivo. É muito positivo.

Realmente a gente acaba concentrando tanto elogios como reclamações, exemplo: ônibus que não passa; as dificuldades dos turistas que está numa pousada mais afastada, no Bairro do Gaivota, por exemplo e tem essa dificuldade de ter algumas das informações do que vai ter no Centro. E a nossa proposta no verão é descentralizar esses eventos. Desde que foi assumida a pasta de turismo, desde o começo, descentralizamos os eventos. Um exemplo disso foi a passagem do ano de 2014 para 2015, pois a cidade teve o show da virada do ano nos bairros: Suarão, Praia dos Sonhos, Gaivota e no Cibratel, algo que nunca aconteceu na cidade, pois sempre foi tudo somente na Praia do Sonho. E com isso, tinha muita concentração de pessoas numa única praia, e claro, consequentemente, não conseguia atender com estruturas, banheiros e até mesmo o comércio local, pois não consegue atender com

qualidade. Era mais de 100mil e com isso a Secretaria resolveu descentralizar incluindo até os eventos esportivos. Mas muitas pessoas acham que o Show de Verão, traz mais turista para a cidade, mas durante a baixa temporada, o evento que mais traz turista para a cidade, são os eventos esportivos. Pois consegue atingir uma camada diretamente ligada a esse tipo de evento que é muito grande E a Secretaria de Turismo tem muita parceria com a de Esportes. E a ideia é essa, tudo que pudermos descentralizar, nós iremos fazer.

Dentre estes, indique dois para que eu possa realizar uma entrevista.

A Secretaria do Comércio e Desenvolvimento Econômico e a ACAI [Associação Comercial de Itanhaém].

Cada organização possui aspirações e propósitos diferentes entre si. Quais as principais demandas destas organizações junto ao poder público?

Na realidade, na maioria das vezes elas buscam apoio. Pois uma cidade como a nossa, que tem 600 Km² de área territorial e com uma população de 100 mil habitantes, uma cidade que vem crescendo muito rápido mesmo com problemas de mais de 20/30 anos, pois temos bairros que até hoje não tem saneamento básico. Então, o foco do nosso governo desde começo é ser o governo dos bairros. Temos o problema bairro a bairro. O prefeito é extremamente atuante, principalmente nos bairros. A cada 15dias, o prefeito vai num bairro com o propósito de fazer uma espécie de audiência pública, que é inédito na cidade, pois nunca teve. O mesmo vai com todos os secretários e vereadores e escuta a população. Pois é complicada a nossa situação (da Secretaria de Turismo), pois existe essa demanda na educação, na saúde, na infraestrutura urbana; e o orçamento do Turismo acaba sendo muito reduzido, não que não tenha, mas até que temos um bom orçamento, inclusive conversando com outras cidades, como a Secretaria da cidade de Campos de Jordão que é uma referência turística do nosso país, temos um orçamento maior que o deles, cerca de três vezes mais. Mas mesmo assim temos dificuldades. Mas quando vem pedir apoio, damos um apoio institucional, logisticamente ou para operacionalizar alguma coisa. Um exemplo, a fiscalização das vans, ônibus e micro-ônibus que entram na cidade na verdade é de competência da Secretaria de Trânsito, mas a Secretaria de Turismo faz uma força tarefa para auxiliar isso, pois sabemos que é um recurso importante pra cidade.

O mesmo acontece com a ACAI: para poder sempre desenvolver eventos em parceria com eles, (exemplo, o festival gastronômico leva a marca deles), procura trazer eles para dentro da Secretaria e usar a marca deles e agregar nos eventos.

Na alta temporada, o turista já está aqui e está tudo bem. E na baixa temporada, a preocupação é de todos e conversar muito e tentar desenvolver juntos, com a associação comercial, outros departamentos, outras secretarias e a COMTUR na divulgação da cidade, como diz aquele ditado: 'pois quem não é visto, não é lembrado'.

Procurando desenvolver meios para divulgar a cidade, pois só para a Secretaria sozinha, não dá, tendo em vista que uma divulgação é muito cara, e o orçamento da Secretaria não comporta. Então a gente procura comerciantes, através da associação comercial e do COMTUR para que possamos realizar. Um exemplo disso é o Festival Gastronômico e o Festival de Hospedagem. É uma PPP, é a primeira PPP do nosso Município, são os dois festivais, pois é efetivamente uma parceria com o público privado, pois a Prefeitura entra com o recurso e a estrutura e os comerciantes contribuem financeiramente, fazendo um depósito na conta do fundo de turismo da cidade e com essa união, por exemplo, podemos sair numa revista de grande circulação ou fazer um outdoor. Pois nem a Prefeitura e nem o comerciante conseguiria custear sozinho isso, mas quando você divide com 50 estabelecimentos. Ai você consegue divulgar o festival, não um único comércio sozinho, mas o turista vem e procura os comércios de seu interesse. E a Secretaria costuma fazer isso e é essa a principal tratativa com todas as Secretarias, com a COMTUR e a ACAI é justamente como divulgar a nossa cidade.

Durante o processo do meu estudo, no segundo semestre do ano passado, fiz várias visitas em todos os municípios e alguns atrativos que são administrados pelo poder publico, para entender um pouco mais de perto as cidades e o que me chamou muita atenção foi o festival de hospedagem e eu tive acesso ao material de divulgação do festival e nunca tinha visto algo tão legal e achei bem interessante e achei uma inovação, pois nunca tinha visto uma parceria tão estreita com o poder público e a hotelaria local.

A Secretaria consegue isso, mesmo sendo muito difícil, pois a gente pega essa contribuição dos comerciantes no valor de R$ 500,00. E fazer o comerciante tirar esse valor na baixa temporada, onde a maioria dos hotéis e pousadas ficam com apenas 20 a 30 % da capacidade de sua ocupação. A Secretaria entra e vai a campo, vai conversar muito claro com o comerciante, explicando a aplicação desse dinheiro. Houve uma situação, que no último momento, após esses dois festivais, conseguiram viabilizar com o prefeito, a inclusão da Prefeitura num guia da Mata Atlântica, que foi desenvolvido por uma editora junto com a xxx, e foi muito bacana. Foi um presente que acabou dando para eles (os comerciantes). E assim, conseguimos duas páginas para a cidade e nas outras quatro páginas colocar nossos parceiros. Concluindo: Mostramos que deu retorno. Não um retorno imediato, mas um guia que pode

circular anos e anos e vai estar a marca deles, o site, o telefone deles, e é uma forma de divulgação, ao longo do ano. Pois o festival é muito curto, apenas 30 dias, mas tentamos trabalhar os outros 11 meses, transformando o festival num roteiro de hospedagem e gastronômico. E é o que a Secretaria faz o ano todo. Tenta fazer ao máximo para vender esses parceiros. E com uma boa aceitação, mas agora a gente está pensando em como vamos limitar ou separar, pois é muita procura. No primeiro ano foram 36 (trinta e seis), depois 42 (quarenta e dois) e esse ano foram 53(cinquenta e três) e tem sido uma crescente muito grande e estamos querendo atender a todos e então estamos estudando de que maneira vamos atender todos com qualidade que é o nosso desafio.

E hoje em dia com o alcance das mídias sociais, a gente acaba criando um banco de imagens e informações muito rico. O comerciante não perde, ele fez um investimento esse ano e essa informação fica disponível.

Com certeza, dentro da Secretaria de Turismo, temos também o departamento de comunicação, que apesar de termos a Secretaria de Comunicação, temos aqui dentro, duas estagiárias, dois jornalistas e um fotógrafo que trabalha diretamente dentro da Secretaria, e é muito bacana, pois com isso, a Secretaria consegue alimentar a mídia espontânea, trazendo todos os canais de comunicação e consegue todos os anos atrair pelo festival uma mídia muito boa, por exemplo: ATRIBUNA, TVB, a REDE TV, e consegue trazer isso diretamente para os comerciantes. A Secretaria está aqui para mostrar os nossos parceiros.

Como essas demandas influenciam o desempenho da Secretaria?

A Secretaria ganha no desenvolvimento da cidade, pois se você tem uma ACAI organizada e que saiba receber bem o comerciante que já está instalado, mas também saiba receber aquele que quer se instalar e auxiliar o comerciante a abrir o negócio o mais rápido possível é mais um produto e mais uma opção para o turista. Se tiver um COMTUR participativo, que debate com a sociedade, pois muitas vezes, a pessoa está com receio de reclamar na Secretaria, pois é mais fácil ela ir até o COMTUR, que é um órgão intermediário, e assim nos abastecendo com essas informações e dando opiniões para os projetos futuros o que acaba auxiliando a direcionar o nosso trabalho. E como afirmei, as Secretarias como um todo, cada uma com sua área, elas acabam oferecendo um produto de qualidade para o turista e ele fica satisfeito e quem acaba ganhando com isso é a Secretaria de Turismo e o turista vai falar bem da nossa cidade. Pois a nossa principal função é desenvolver o Turismo no município e com o trabalho em conjunto com todos: ACAI, COMTUR, Secretarias e

Departamentos da Prefeitura vão canalizar tudo isso para o produto final que é o nosso principal cliente que é o nosso turista. E assim vender a cidade melhor.

Como o Sr. acredita que o atendimento ou não a tais demandas influenciam o desempenho dessas organizações?

A Secretaria enfrenta isso quase diariamente, pois não conseguimos agradar a todos. Exemplo disso é a Festa do Divino, que tem mais de 300 anos na cidade e foi encerrado. Era uma festa realizada pela comunidade católica, mas que envolvia toda a cidade, uma festa maravilhosa, pois tem uma cultura específica: que é o mastro, a imperatriz, o imperador e toda uma tradição e que também envolve um evento na praça central. E esse evento envolve os comerciantes, porque a festa abre a porta para entidades, que vão se instalar e vender vários itens (caldo verde, coca-cola, crepe) e tem todo um trabalho social, mas que vai impactar com os comerciantes que já tem um comércio ao redor e que gera conflito (o comerciante paga impostos, tem funcionários registrados e tem toda a sua estrutura montada) e no entanto vem as outras pessoas montar uma barraquinha e vender os mesmos produtos que ele. Então, a Secretaria tenta intermediar isso, evitando vender os mesmos produtos e etc.. Outro exemplo é o Show do Verão, que é o principal evento turístico e licitado que acontece na Avenida Jaime de Castro que apesar de acontecer numa avenida larga e grande, não tem uma infraestrutura para atender o turista, pois não tem um bar e restaurante para atender o turista e nesse momento a Prefeitura tem que montar essa estrutura. E muitas vezes quem ganha essas licitações são pessoas de fora. E a população reclama que tira o turista do Centro para levar para o show e, portanto, sempre tem alguém para reclamar. E a Secretaria tenta "apagar esses incêndios". E quando você conversa muito, você tende a errar menos, pois você tenta minimizar os problemas. O Show do Verão, esse ano começou às 22hrs e por volta das 23hrs e meia noite já estava encerrando os shows, assim o turista vai para o restaurante com a família comer uma pizza ou num bar no Centro e etc. Mas quando a gente erra e é claro que a gente não quer errar, mas se os erros acontecem, tem um impacto diretamente em frutos. Se a Secretaria faz um show errado, mas se é uma estrutura de qualidade e você peca na segurança, pode vir a ter um problema de segurança, não só na Secretaria de Segurança, mas no Corpo de Bombeiros, na Polícia Militar. Se você não conversa com o COMTUR, alguns investimentos que você faça pode ser que não agrade a todos. Mas a gente tenta ouvir e agradar a maioria e tentar desenvolver nossos projetos no que a maioria decidir.

O Sr. acredita que o relacionamento entre essas organizações e entre estas e a Secretaria influenciam na qualidade dos serviços turísticos locais?

Com certeza, é crucial para o desenvolvimento turístico da cidade. Se você tem uma Prefeitura que não é integrada, se você tem uma ACAI, falo bastante daqui porque aqui ela é muito influente, uma das mais influentes, pois ela tem jornal, tem programa na rádio e é uma divulgadora do município também. Se você não tem uma integração entre eles, tenho certeza que o serviço público prestado não só pela Secretaria de Turismo, mas como um todo, acaba tendo uma queda significativa na qualidade.

A ação governamental pode dinamizar o setor, aumentando a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo. De que maneiras os visitantes percebem a atuação da Secretaria?

A gente procura mostrar para eles que nós estamos aqui para o que eles precisarem, existem vários pontos de informações turísticas espalhados pela cidade toda. Durante o verão a Secretaria monta alguns pontos itinerantes, para dar uma incrementada justamente para poder atender o turista. A gente quer que eles percebam que estamos aqui à disposição dele. Não só o turista de fora, mas também aquele munícipe que mora em outros bairros e quer se locomover entre os bairros, a Secretaria de Turismo quer que o munícipe vire turista. Estamos desenvolvendo, na verdade, copiando uma grande cidade turística, criando o passaporte municipal, a gente quer ver se consegue entregar isso na rede pública no ano que vem. Para incentivar a conhecer os pontos turísticos. A cidade tem mais de 26 km de praia e tem 600km² de arquitetura territorial, é uma das maiores cidades do litoral. Tem gente que nasceu no Suarão e nunca foi até o Bairro Gaivota. A cidade tem o *country club* que muitas pessoas nunca foram até lá e vale à pena conhecer, pois é um ponto turístico. Temos a nova orla da praia. Tem pessoas que moram no Bairro Santa Cruz que é divisa de Peruíbe, e acaba indo até o centro Peruíbe pela distância e não conhece o nosso Centro e quando vem para o nosso centro, fica de boca a aberta, pois não sabia que estava bonito. E queremos que nossos munícipes se tornem turistas, queremos implantar isso mesmo que sejam nossos alunos da rede pública, mas que receba o nosso carinho, no período de férias como um passaporte mesmo. E acreditamos que isso vai dar uma melhora no conhecimento das pessoas. Temos os principais projetos, o portal turístico, o centro de convenções e a revitalização das trilhas e mostre que estamos sempre trabalhando e que possa contar com a Secretaria para o que precisar.

Entrevista 3: Secretaria de Turismo de Santos

Identificação do respondente

Nome: Luiz Dias Guimarães

Cargo e tempo na função: Secretário de Turismo da Cidade de Santos. Desde 01 janeiro de 2013

Formação acadêmica: Formado em Jornalismo e pós-graduado em Ciências da Comunicação pela USP (Universidade de São Paulo).

Experiência e atuação profissional fora do serviço público: Atuou na imprensa, especialmente no Jornal A TRIBUNA DE SANTOS e como professor de Jornalismo e Comunicação na USP, UNISANTOS, UNAERP de Ribeirão Preto e na Universidade Metodista de São Bernardo e na Universidade de Mogi das Cruzes. E atuou durante anos no setor privado nas áreas de organização de eventos e mídia exterior.

Experiência e atuação profissional dentro do serviço público: Possui várias passagens pelo Poder público Municipal, sendo a primeira delas como assessor de comunicação em 1980, depois como Secretário de Turismo e Esportes da cidade de Santos no período entre 1998 a 2001. Depois foi chefe de gabinete do prefeito de 2005 a 2007 e também atuou como diretor da PRODESAN por um ano e como assessor do prefeito em 2012 e atualmente como secretário de Turismo.

Histórico e desempenho da Secretaria de Turismo

Ano de criação da Secretaria: 1980

Número de servidores em atuação: 97(noventa e sete) colaboradores.

Quantidade de departamentos existentes: Dois departamentos. Um departamento de Marketing e serviços turísticos que cuida da parte operacional e promocional de divulgação do turismo local. E o departamento de equipamentos turísticos e revitalização, que é um departamento novo que está voltado especialmente para a revitalização do Centro Histórico.

Cite três projetos principais em andamento:

Na atual gestão, o projeto que sempre atribuo de máxima importância é o Museu Vivo Internacional de Bondes, que a Secretaria implantou a linha turística de bonde no ano 2000 e ela vem crescendo. Sendo que hoje possui 5km e engloba 40 pontos e equipamentos turísticos e prédios históricos; já transportou mais de 1 milhão e 300mil pessoas nesses 14 anos. Hoje é um Museu único na America Latina, pela quantidade de equipamentos (atualmente12).

Pela diversidade desses equipamentos que são de vários países de origens. E por ter a característica de ser um museu de bondes históricos em circulação. É um projeto sempre em

movimento, recentemente colocamos em circulação o Bonde Café, que é único e que é um bonde de origem italiana, que recebeu ar condicionado, plataforma elevatória, máquina de café e servimos café expresso do Museu do Café á bordo. Temos dois equipamentos em processo e reparação nas oficinas da CET, que um deles é o Bonde de Gala, que é um bonde norte americano que circulou em Nova Iorque e depois em São Paulo e está recebendo um tratamento de maneira a se tornar um bonde para ocasiões especiais, seja mediante locação para casamentos, cerimônias ou receber visitas de altas autoridades. Temos também o Bonde Italiano Conjugado que está sendo adaptado para um bonde restaurante e também a ser utilizado em eventos corporativos ou sociais e também sendo tratado para a vinda da chegada do bonde de Nagasaki, de origem japonesa, que foi doado pela cidade de Nagasaki, e que nos próximos meses será transformado no Sushi Bonde, um produto novo, e como exemplo do Bonde do Café irá circular também fazendo degustação de *sushi* e *sashimi*.

Fora o Museu Vivo Internacional de Bondes, a Secretaria entende que esse processo de incremento da revitalização do Centro Histórico de Santos é fundamental, importante e prioritário para o Turismo da cidade de Santos. E também o Museu Pelé, que foi uma conquista da cidade e está comemorando um ano, e estamos empenhados em consolidá-lo como um ponto de atração de turismo internacional. Também quero destacar que nesse momento estamos no meio de uma licitação pública para a contratação do plano diretor de turismo, fundamental para as nossas ações.

Conforme a definição a seguir, cite os três principais *stakeholders* dessa Secretaria, em ordem de relevância para o pleno funcionamento da pasta.

> "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).

Entre os parceiros, temos os parceiros da casa que é a CET, que é responsável por toda a engenharia e operação da linha turística de bondes. Temos o Museu Pelé que hoje é o carro chefe do turismo internacional de Santos. E outras entidades como o Museu do Café, que fizemos parceria para a implantação como o Bonde Café e outros eventos como o I Festival Santos Café que ocorrerá de 9 a 12 de julho.

Dentre estes, indique dois para que eu possa realizar uma entrevista.
Museu Pelé e Museu do Café.

Cada organização possui aspirações e propósitos diferentes entre si. Quais as principais demandas destas organizações junto ao poder público?

O Museu do Café não faz demanda nenhuma, pois tem uma gestão própria e eficiente, que nós só apoiamos na divulgação. O Museu Pelé que é um equipamento municipal, mas tem uma gestão

própria e com ela sim, temos uma relação mais próxima diariamente, pois é um equipamento novo e precisa da ajuda do poder público, especialmente na realização de promoções e divulgações. E com a CET, na verdade ocorre sempre ao contrário, e é nós da Secretaria que demandamos muito da CET e eles com espírito colaborativo, procura nos atender dentro da realidade financeira que eles possuem.

Como o Sr. acredita que o atendimento ou não a tais demandas influenciam o desempenho dessas organizações?

O fator financeiro é sempre um limitador de ações, seja para nós como para os parceiros. Às vezes a concretização de determinados projetos, como o bonde, por exemplo, quando não ocorre no prazo desejado, exatamente pelas limitações financeiras da CET, uma vez que a função prioritária da CET não é o bonde e sim a organização do trânsito da cidade; O Museu Pelé, como disse, é novo e ainda carece de recursos, mas também tem seus esforços de promoções e divulgações limitados e condicionados a captação de parceiros e patrocinadores.

A articulação entre esses parceiros e outras empresas, o Sr. acredita que essa articulação ajuda a melhorar a qualidade dos serviços ?

Sim é fundamental, pois o Turismo se faz pelo conjunto e tem que haver uma sinergia permanente do poder público com o terceiro setor e também com o *trade*. Acredito que essa sinergia constante entre Secretaria, os equipamentos e as entidades, como o Santos Região Convention Bureau, o Sindicato de hotéis, bares e restaurantes, pois são eles que fazem o turismo da cidade crescer e sem essa sinergia, o turismo não avança de jeito nenhum.

Em virtude da sua longa experiência na gestão pública, de que maneira o Sr acredita que os visitantes percebem a atuação da Secretaria?

Eu acho que ação da Secretaria de Turismo é sempre muito discreta, seja para os munícipes ou para os turistas. Pois os munícipes não visualizam a grande maioria dos esforços que a Secretaria faz, uma vez que esses esforços são voltados para o público externo. E os turistas porque para eles ao terem contato com uma mensagem ou uma ação, a atenção deles é sempre voltada para o destino. A Secretaria é um mero instrumento desse trabalho. E não vejo a necessidade de dar visibilidade à Secretaria de Turismo e sim dar visibilidade ao destino.

APÊNDICE 3

Transcrição das entrevistas com os *stakeholders* indicados pelas autoridades públicas municipais de turismo de Cubatão, Itanhaém e Santos. Perguntas grafadas e comentários do entrevistador em negrito e as respostas em texto padrão.

Entrevista 1: Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo

Identificação do respondente

Nome: Celina Linhares

Cargo e tempo na função: Parte Integrante da Organização e Secretaria de Turismo do Estado. Cargo: Diretora Regional de Turismo da Delegacia Regional de Turismo de Santos e da Baixada Santista e Vale do Ribeira. Assumiu em maio de 2015.

Experiência e atuação profissional fora do serviço público: especificamente na área de turismo não tem experiência.

Experiência e atuação profissional dentro do serviço público: Há 20 anos atuando no poder público, prefeituras e secretarias.

Histórico e desempenho da Secretaria de Turismo

Ano de criação da Secretaria: 2010

Número de servidores em atuação: Aproximadamente 300.

Cite três projetos principais em andamento: Na verdade, existem projetos da Secretaria que é planejado para todo o Estado que não é especifico de cada região. Tem o Roda São Paulo; o Sabor São Paulo que está em andamento e terá o Observatório de Pássaros, que são projetos que são dados pela Secretaria que é para o Estado inteiro.

Conforme a definição a seguir, cite os três principais *stakeholders* dessa Secretaria, em ordem de relevância para o pleno funcionamento da pasta.

> "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).

Os três principais são: o *Trade* turístico que no caso são os hotéis, os sindicatos, associações comerciais, os *Visitors Bureaux* e também o SEBRAE que é um grande parceiro que ajuda na capacitação das pessoas que estão trabalhando na área de Turismo.

Você acredita que os relacionamentos entre a Secretaria de Turismo e esses outros setores podem ajudar a criar um ambiente competitivo, não só na área de Turismo, mas como na economia regional?

No quesito competitivo sim, acredito que sim, pois isso só vem fomentar o Turismo. Pois quando temos como parceiro o poder privado, a Secretaria vê que eles são os maiores interessados em trazer o turista para a região, pois é onde eles têm o maior subsídio e é onde eles ganham e nós como poder público temos que entender isso e poder fomentar, para que isso aconteça, pois nós só temos a somar e o Turismo só tende a crescer com isso.

E você acredita que isso pode vir a melhorar a qualidade da oferta de produtos e serviços. Não só em termos de ganhar e vender mais e sim ajudar a melhorar na qualidade de serviços e no atendimento?

Sim, tudo ajuda, pois o Turismo hoje é a segunda maior economia do mundo. E se você tem um Turismo realmente ativo e realmente trabalhando, você está mexendo com toda a economia do município. Você tem a mão de obra trabalhando e com isso, tudo acaba caindo na questão do Turismo, porque você ingere em emprego direto e indireto através do Turismo e toda essa somatória do poder público com o poder privado só vem a fazer o crescimento e desenvolvimento do município.

Você acredita como ente do Governo Estadual que atua no âmbito regional, você acredita que a ação governamental pode dinamizar o setor, ajudando a aumentar a competitividade não só das empresas, mas dos destinos locais como um todo?

Sim, primeiramente porque a gente entende que para você fomentar o Turismo, o trabalho começa dentro de casa. Temos que organizar a cidade primeiro. No sentido que as cidades possam ter um Plano Municipal de Turismo, possam conhecer o inventário que elas têm hoje dentro da cidade para receber o turista e que possa ter uma sinalização viável. Quando falo no Plano Municipal de Turismo e inventário, é porque eu não consigo trazer o turista para cá sem saber quantos leitos a cidade tem para recebê-lo. Precisamos ter uma organização interna, um conhecimento interno do nosso produto e daquilo que temos pra vender. Conhecer primeiro esse produto para depois desenvolver esse produto. E o Estado pode contribuir a ajudar a reunir esse grupo de pessoas que é o *Trade* Turístico, as organizações e o poder público e os municípios como um todo. E assim reunir toda a Baixada Santista e toda a Região para que juntos possamos trabalhar e montar um produto único metropolitano para atrair mais turista. Mas precisamos primeiro organizar dentro de casa e depois que organizar essa parte estrutural do Turismo nós conseguiremos depois atrais mais e mais.

De que maneira você acredita que os visitantes e mesmo as empresas do setor pode perceber a atuação da Secretaria de Turismo do Estado na Região Metropolitana da Baixada Santista?

Primeiro passo, a gente já começou que foi reabrir a Delegacia Regional de Turismo da Baixada Santista e do Vale do Ribeira. Porque quando a Delegacia começa a trabalhar e está presente e começa a fazer parte das reuniões e das câmaras temáticas e começa a reativar as câmaras temáticas e metropolitanas e começa a participar dos conselhos municipais do turismo. A própria região começa a ver a atuação da Secretaria Estadual de Turismo. Porque os secretários e todos que estão em São Paulo têm dificuldade de poder atender os 600 municípios, por isso o Governador colocou as Delegacias Regionais para que possamos ser os olhos do governo e para que possamos ajudar, falar e representar em nome do governo. E é algo visível, basta a gente se fazer presente. Acredito que hoje nós somos visíveis. Pois assumi recentemente e do tempo que estamos atuando nós já estamos sendo bastante visíveis.

Entrevista 2: Caiçara Expedições

Identificação do respondente

Nome: Renato Marchesini

Empresa: Caiçara Expedições e Agência de Viagens e Turismo

Cargo: Diretor de projetos da Caiçara Expedições.

Tempo na função: 6 anos.

Trabalha com turismo há 16 anos no mercado de Turismo e a Caiçara Expedições com 6 anos e entramos no mercado no Litoral SP com a proposta de fomentar o Turismo receptivo regional.

Quantidade de funcionários: 2 funcionários, porém acaba envolvendo outras pessoas em razão da quantidade de serviços que presta ao longo da semana, mês e ano.

Cite três projetos, produtos ou serviços que são as principais âncoras da empresa:

Os mais vendidos são: a canoagem ecológica no manguezal; a trilha do Cabuçu e os roteiros de turismo com base comunitária, que no momento a ilha Diana está vendendo muito bem.

Conforme a definição a seguir, cite os três principais *stakeholders* da sua organização.

> "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).

A RH em Hospitalidade que a gente possui um projeto bem bacana que é no treinamento eco empresarial, que compõe tanto na estrutura do projeto como parceiro na atividade. Temos uma gama de transportadora que trabalha junto na Baixada e dentre eles vale destacar a Rota Alternativa. E no contraponto, temos os atrativos da cidade da região tendo como os mais utilizados: as bolsas oficiais de café.

O Sr. acredita que o relacionamento entre sua organização e essas outras organizações cria ou pode criar um ambiente de mercado mais competitivo?

Tenho certeza que pode ajudar e contribuir na questão da competitividade. Acredito muito na parceria, porque tem que ser bom tanto para nós como para eles e para o cliente. A

gente acredita isso como uma grande oportunidade construtivista dentro dos negócios e até na parceria que depois vira amizade entre as pessoas.

Isso melhora ou pode vir a melhorar a qualidade da oferta de produtos e serviços turísticos locais?

Tenho certeza disso, até mesmo porque esses três lugares que citei a gente vê que tem o olhar voltado para a qualidade na prestação de serviço, numa forma que consiga até extrapolar o desejo das pessoas e que as pessoas tenham o sentimento de que recebeu mais do que já pagou. E acreditamos que seja super oportuno a possibilidade de aprender com os outros parceiros dentro do desenvolvimento do Turismo Regional.

O Sr. acredita que a ação governamental pode dinamizar o setor, ajudando a aumentar a competitividade das empresas locais e mesmo do destino como um todo?

Sim, acreditamos nas ferramentas e na possibilidade do poder público no fomento da atividade do Turismo e podendo gerenciar regras e fiscalizar o setor e na medida do possível conseguir distribuir no mercado todo, as possibilidades que existem de aperfeiçoamento, como na questão de parcerias e de divulgação dos destinos turísticos.

De que maneiras os visitantes e as empresas do setor percebem a atuação da Secretaria de Turismo nesse município?

Inicialmente pela infraestrutura da cidade, pois tudo começa desde a limpeza urbana, na segurança, na qualidade dos serviços dos hospitais e nos postos de informações turísticas adequadas e com pessoas treinadas para receber esses tipos de pessoas.

Entrevista 3: Associação Comercial de Itanhaém

Nome: Marcelo Zanirato de Camargo, 42 anos.
Empresa: Proprietário do Restaurante Calipso e Presidente da Associação Comercial de Itanhaém.
Cargo: Comerciante na área de gastronomia e proprietário do Restaurante Calipso. Atualmente Presidente de Associação Comercial de Itanhaém.
Tempo na função: Desde 01/01/2014 sendo o mandado de dois anos, com a possibilidade de uma reeleição por mais dois anos.
Quantidade de funcionários: 11(onze) funcionários.

O Sr. tem experiência com o diretor da entidade, é associado há bastante tempo...

Estou na associação desde 2000. Já exerci a função como segundo tesoureiro e diretor adjunto de outras pastas e desde 2013 veio o interesse em querer contribuir um pouco mais com o município e com a região se tornando presidente.

E o Sr. é o Presidente dos 50 anos da entidade...

É graças a Deus eu tive essa grata satisfação de receber isso como um presente. Pois na vida tudo tem um bônus e um ônus, pois o bônus foi receber essa entidade e comemorar não só os 50 anos, mas sim os 51anos, que é 'uma boa ideia'. E ter essa continuidade e espero fazer o meu papel como presidente, pois não sou sozinho, é um grupo de empresários, pois hoje a diretoria conta com uma média de 40 associados. Temos atualmente 11 funcionários dentro da ACAI e estamos tentando desenvolver e buscar parcerias, tanto com a iniciativa privada como com o poder público. Pois a associação tem a obrigação de não ficar só fechada dentro do nosso município, eu tenho o privilégio e a oportunidade de caminhar fora do nosso município para ver a realidade de outros municípios e outras entidades e ver o que é legal e aplicar aqui dentro. E com isso, posso contar não só com a diretoria, mas também com os funcionários, pois são eles que estão aqui o dia todo e praticamente tocam a ACAI e eu como presidente, dentro dos meus horários, tento estar aqui todo dia desenvolvendo alguma coisa e buscar parcerias e é um prazer receber você para essa entrevista.

Cite três projetos que a associação desenvolve que são as principais da entidade:

A ACAI não tem o poder de lei dentro do município, mas tem a força de ter o comércio ao seu lado, que é de fato quem gera emprego e que gera renda para o município. Hoje temos dois grandes geradores de emprego no município: um é a Prefeitura que é a que mais gera emprego e o segundo é a Associação Comercial. Hoje contamos com mais de mil associados, sendo que 600(seiscentos) são os adimplentes que estão mensalmente lado a lado com a associação. E é um número bem representativo, pois se você multiplicar com a quantidade de funcionários que cada empresa tem e multiplicar pelos parentes e familiares desses funcionários é um número bem representativo. E a ACAI, desde que assumimos (claro que cada presidente tem a sua marca e sua gestão), mas o nosso objetivo é abrir a associação comercial, não só para os comerciantes associados, e sim para todos aqueles que têm a intenção de abrir um negócio, um dia ser um empreendedor ou daquele que já é um empreendedor, mas que tinha o receio de estar dentro da associação. E foi um trabalho que ainda não terminamos, pois começamos desde Jan/2014, mas está dando resultados bem positivos. Hoje em dia a ACAI tem uma representação muito forte dentro do município. E ela sempre é indicada, não só pelo secretário de turismo, como foi o caso dessa entrevista ou até mesmo pelo próprio prefeito. Somos procurados até pela mídia ou por outras empresas, até mesmo como referência. Até mesmo o caso do aeroporto, as pessoas vêm buscar informações aqui.

Mas quando nós assumimos, nós fizemos uma lista com 20 itens fundamentais para que uma associação comercial pudesse fazer o seu papel. Claro, que ainda não conseguimos atingir todos esses itens, mas alcançamos muitos deles: um que posso citar que foi um grande resultado para o município e a associação comercial fez o seu papel direito foi em relação à Lei Geral e o MEI [Microempreendedor Individual] e assim que assumimos, identificamos que tinham muitos empreendedores que estavam na ilegalidade, eles trabalham e geram renda, mas estavam na ilegalidade, pois não conseguiam crescer, pois estavam limitados, não conseguiam um empréstimo bancário ou um financiamento, pois eles não estavam formalizados e com isso não tinham uma identidade. Fomos buscar a Lei Geral e ela beneficiou o MEI.

O MEI tem um tratamento diferenciado no recolhimento, nos tributos e na abertura. Por exemplo, ele não paga nenhuma taxa de alvará e nem de funcionamento. O único custo é o pagamento de R$1,00 (um real) de ISS (Imposto sobre serviço) ao município e R$ 5,00 (cinco reais) de INSS, pois dá direito a ele a aposentadoria e em caso de acidente ele poderá receber o auxílio doença. E ele pode usar a casa dele como referência, como o ponto de

trabalho e assim ele pagará menos luz e menos energia, assim ele não poderá ser taxado por isso. E quando a Lei Geral começou a vigorar no município, inicialmente, foi tirado dois itens fundamentais para que ela funcionasse, justamente sobre a cobrança. E a prefeitura entendia que o MEI seria qualquer outra pessoa que fosse lá na prefeitura abrir uma empresa. E o MEI não, pois ele tem que procurar o Portal do Empreendedor e fazer um cadastro através do SEBRAE e esse cadastro automaticamente vai para a prefeitura. Acontece, que a prefeitura pegou todas essas inscrições que existia no Portal do Empreendedor e enviou cobrança para todos eles, no valor que variava de R$ 600,00 a R$1.200, 00 anualmente. A ACAI começou a receber reclamações, no sentido que a associação incentivava esses profissionais a sair da informalidade e eram reclamações vindas de: pedreiro, pintor, pipoqueiro, vendedor de água e eletricista ("mal conseguimos sobreviver e agora recebo essa cobrança"). A ACAI, mais do que depressa, procurou o prefeito novamente, conversou com ele e mostrou que o MEI não tinha o intuito, nesse primeiro momento, trazer arrecadação para o município, mas sim de dar oportunidade para esses empreendedores para que eles crescessem e criassem uma identidade e a partir disso, assim que eles conseguissem atingir o faturamento máximo que é de R$ 60mil ao ano ou R$5mil ao mês. Para depois começar a contribuir com a arrecadação. Para isso a ACAI foi buscar o parceiro muito forte, que é o 'pai do MEI', que é o Ministro Guilherme Afif, entramos em contato com ele e comunicamos a ele o que estava acontecendo com o município. O Ministro prontamente atendeu a ACAI e entrou em contato com o prefeito e passou para o prefeito a situação, e assim o mesmo acatou a decisão do ministro e voltou atrás. Hoje em dia foi aprovado recentemente esses dois itens que tinham sido retirados da Lei Geral que era para beneficiar o MEI e hoje em dia de fato isso acontece no município, ou seja, nenhum comerciante ou empreendedor inserido no MEI paga alguma coisa a mais do que essas duas taxas que são cobradas unicamente do MEI. E isso foi um *case* de sucesso que a associação comercial conseguiu e mostrou a força que ela tem, pois conseguiu reverter essa situação. Tenho certeza que o município ganhou e o prefeito tem a possibilidade de ganhar o prefeito empreendedor em cima disso, pois foi cadastrada 4mil empresas dentro do município depois que essa lei foi aprovada e muitas pessoas saíram da informalidade. E há a perspectiva que eles cresçam, pois se ele é empreendedor ele nunca vai regredir e com certeza dentro de 4 a 5 anos eles serão grandes empreendedores dentro do município.

Outro *case* de sucesso que a ACAI teve um papel fundamental foi quando a associação foi convidada no ano passado a participar de uma reunião da AGEM em Santos. Quando chegamos lá, estavam todos os prefeitos da Baixada Santista e estavam falando sobre os investimentos para a Região Metropolitana da Baixada Santista na ordem de R$30 bilhões até

o ano de 2030. E o valor é muito expressivo e bem bacana. Mas só se falava de Santos, Guarujá, Bertioga e Cubatão e alguma coisa para Praia Grande e em nenhum momento citavam de Itanhaém. E quando passaram as ideias da AGEM e o que ela pretendia com esse projeto. Colocou Itanhaém como um projeto de aeroporto. E na oportunidade, nós nos sentimos excluídos e pedimos a palavra na frente de todos os prefeitos e compramos a briga e citamos nossos vizinhos: "Olha, estamos aqui participando, e são nove cidades da Baixada Santista e vocês esqueceram as três cidades: Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe. E essas três cidades representam 30% dessa fatia e não estamos sendo agraciados com nada, e vocês estão colocando Itanhaém como um projeto do aeroporto, porém ele não é um projeto e sim uma realidade, e atualmente a Petrobras está lá efetivamente operando com duas plataformas. " (e tivemos a satisfação de nessa reunião estar presente um diretor da Petrobras, o Sr Osvaldo Kawakami, que acabou dando seu depoimento). E ele pegou o microfone e disse: "O que eles estão dizendo é uma grande verdade e Itanhaém está inserido na rota do petróleo e hoje em dia eles servem a Petrobras efetivamente".

Então, nós da ACAI pedimos para que se mudassem esses planos da AGEM, e colocassem que Itanhaém é uma realidade e que efetivamente a gente serve a Petrobras; solicitamos também, pois falam tanto da terceira via da Imigrantes, mas que só vai beneficiar Guarujá e Cubatão, é uma nova rodovia que sairia de Mogi e chegaria em Cubatão. E nós temos a possibilidade, pois já está aprovado desde 1980, que é uma rodovia que sai de Parelheiros e vinha até Itanhaém para ajudar a desafogar a Imigrantes também e vai beneficiar o MERCOSUL, porque interligaria com a BR. Fizemos esse questionamento também do motivo de ao invés de fazer a terceira via da Imigrantes, fazer essa Rodovia Parelheiros – Itanhaém e até que parasse no Rodoanel e iria desafogar muito bem a Imigrantes e ajudaria a Região Sul do país. Com isso, foi incluído novamente nesse plano da AGEM e voltou para estudo novamente. O que causou um mal estar entre outras cidades, pois ninguém imaginava que fossemos manifestar dessa forma. E foi resultado positivo para as três cidades daqui, mas foi a ACAI que esteve lá presente, visualizou e que sentiu essa necessidade e que pediu votos e defendeu os interesses da região. Pois, como dizem que somos o fim do mundo e geralmente somos esquecidos pelos nossos governantes. Mas esse *case* foi um mérito da associação comercial.

Outro *case* de sucesso é a qualificação em mão de obra, que estamos buscando parceira com a ETEC, pois estamos tentando levantar a demanda de alguns cursos específicos para a nossa região. E conseguimos alguns êxitos nesse sentido. Também estamos com um projeto dentro da associação comercial que se chama PROJETO EMPREENDER, onde

montamos alguns núcleos, estamos com quatro: alimentação fora do lar, hotelaria, oficina mecânica e beleza. E a ideia é fazer encontros quinzenais com esses segmentos e discutir quais as necessidades e ver quais as dificuldades que estão encontrando e filtrar e buscar parceiros como SEBRAE, SENAI ou SENAC para trazer na qualificação ou trazer algum fórum de discussão e apresentar soluções ou *cases* de sucesso de outras cidades e levar o pessoal em feiras, e tirar da zona de conforto, que é só ficar na nossa cidade e levar nessas feiras em outras cidades para ver como as coisas funcionam e a dinâmica disso e tentar implantar essas ações dentro do nosso município. A gente está vivendo num momento de crise, mas não adianta ficar atrás do balcão reclamando, pois se for assim, vamos passar esse mal estar para nossos colaboradores e eles absorvendo essa negatividade, automaticamente eles irão praticar essa negatividade dentro do nosso comércio e ninguém ganhará nada com isso. E temos que arregaçar as mangas e se dedicar. Só assim que iremos vencer e iremos nos preparar para que as coisas sejam melhores.

Posso continuar a falar de vários *cases* de sucesso, como por exemplo, há meia hora, estávamos conversando com o Aristides Faria e surgiu à ideia de desenvolver uma parceria com a associação comercial, e quem ganhará com isso serão os munícipes e o comércio da nossa cidade e a ACAI tem que fazer essa função, é buscar parceiros e parcerias pensando no bem coletivo, não importa se é associado ou não. Às vezes escuto críticas de alguns diretores, pois estou trabalhando para pessoas que não são associados, mas hoje ele não é, mas poderá ser, pois se eu conseguir mostrar para ele que é uma associação comercial e entender que através de nós ele conseguiu melhorar o desempenho dentro da empresa dele, automaticamente ele será meu sócio no futuro. A ideia é plantar essa semente e colher os frutos lá na frente. E é isso que estamos tentando desenvolver nesse trabalho.

Gostaria que o Sr. citasse os três principais ou potenciais parceiros/atores do mercado que trabalham em articulação com a associação?

Parceiro muito forte é o SEBRAE, na presença do Paulo Franzoni, Gerente Regional da Baixada Santista, pois toda vez que precisamos do SEBRAE em relação a cursos e palestras ele está à disposição. Temos também a iniciativa privada: estamos tentando buscar parceiros, que tenham essa vontade de somar com a associação comercial. Posso dizer que o poder público ajuda bastante em relação ao MEI; a Secretaria de Agricultura nos ajuda bastante, porque a associação além de ser comercial ela é agrícola também. E a gente precisa da Secretaria de Agricultura nos ajudando, pois ela está atrelada a Secretaria de Comércio e Desenvolvimento Econômico e é um grande parceiro que nos ajuda nesse quesito. Tem

também a Secretaria do Desenvolvimento Social que conseguimos fazer algumas ações com eles, como a que fizemos na semana passada que foi a erradicação do trabalho infantil. Onde conseguimos filtrar a demanda e a orientar o comércio a não fazer contratação de menor de idade ou contratar pessoas que não estejam qualificadas. Temos o CORECON [Conselho Regional de Contabilidade] que é um grande parceiro dentro da associação comercial que é o professor André que é o delegado regional da Baixada Santista. Além dos diretores e associados.

O Sr. acredita que o relacionamento entre sua organização e essas outras organizações cria ou pode criar um ambiente de mercado mais competitivo?

Acredito seriamente, pois quando unimos esforços e juntamos pessoas para discutir, você divide a responsabilidade e com isso, não erra sozinho. Pois se acertar, acerta todos juntos e se errar também. E muitas vezes a gente faz ações baseado nos nossos pensamentos e muitas vezes não é o que o mercado pensa ou está necessitando. E quando você tem essa oportunidade, em discutir um assunto antes de ir para a ação, a chance de errar é menor e a chance de acertar é muito maior. E eu acredito muito nessa soma. Afinal de contas nós somos uma associação comercial, pois como diz pelo seu próprio nome, é um grupo de pessoas que estão querendo discutir soluções para ter resultados positivos. Aproveito para dizer outro *case* de sucesso que foi a rádio, onde criamos a ACAI NAS ONDAS DO RÁDIO, que a ideia é levar aos nossos empresários e apresentar a empresa dele para o município, que muitas vezes a pessoa não sabe quem gerencia ou quem toca aquele estabelecimento, e é muito positivo dar a oportunidade a esse empresário para contar a sua história e até mesmo as dificuldades. E vem trazendo resultado muito positivo para a associação comercial de ter criado essa rádio, trazendo novidades e informações. E a rádio não está só limitada aos nossos associados, porque conseguimos trazer O SEBRAE, políticos e até o prefeito para ter comprometimento com o comércio e com a cidade, secretários também passaram pela rádio para firmar um compromisso com os empreendedores da cidade. E nós acreditamos nessa ideia de somar esses esforços em prol do desenvolvimento da cidade.

Com esse ambiente mais competitivo, tende a gerar uma situação de competição interna sadia?

Muitas vezes as pessoas cobram por ter mais um restaurante e etc. A cidade tem potencial, tem para todo mundo e o que precisamos é arregaçar as mangas e trabalhar e ser diferente. É buscar ser diferente e temos que entender que se a coisa não está indo bem, é

porque está faltando alguma outra coisa. E falando como prestador de serviços é oferecer o algo a mais além do que já estou oferecendo. Essa competitividade é boa, porque tira a gente da zona de conforto. Seria lindo se toda a cidade tivesse somente um hotel e um único restaurante, seria bom para todo mundo, mas essa competitividade desses concorrentes, que na verdade não são concorrentes, eles vieram para somar e fazer com a gente se mexa e saia da zona de conforto e comece a dialogar com esse nosso concorrente, pois de repente ele pode estar passando pela mesma dificuldade e você achando que ele pode estar querendo te prejudicar. E de repente nessa conversa você pode ter um poder de compra melhor, pois ao se unir com ele e ao invés de comprar sozinho a tal mercadoria o comerciante acaba comprando em dois e com um volume maior você tem o poder de negociar melhor essa mercadoria. Acho que as pessoas têm medo da concorrência, mas temos que entender que eles são nossos parceiros e estão lá para fazer melhorar o nosso estabelecimento.

O Sr. acredita que a ação governamental pode dinamizar o setor, ajudando a fomentar o ambiente de mercado com melhores fornecedores e mais competitivo?

Acredito seriamente que o governo tem o papel fundamental. E agora vou dar uma crítica particular, falando em nome do comerciante: “eu acredito que muitas vezes, no caso do gestor público, no caso do prefeito, ele está mal assessorado, acho que tem pessoas ao lado dele que não está com muita vontade de trabalhar e desenvolver um trabalho com a sociedade, com as entidades e isso acarreta num problema muito sério, pois deveríamos ter essa parceria forte e ajudando a desenvolver. Pois quem gera emprego e quem paga impostos é o comércio e quem se beneficia disso é o poder público e são os nossos governantes. E nós comerciantes somos esquecidos, pois eles têm condições de nos ajudar, mas eles preferem ficar na zona de conforto e deixar para que as entidades façam esse papel. O que de fato até tem que fazer, mas cada vez mais o governo não só o municipal, mas tanto o estadual como o federal tem largado de mão de certas coisas e tem jogado a responsabilidade para a sociedade, que tem que se articular e ser mais unida para poder brigar, no bom sentido, e bater na porta dos governantes e cobrar o que cabe a eles também. E fazermos a nossa parte que é pagar impostos e gerar emprego, mas a sociedade e o comércio como um todo pode colaborar com a cobrança em se unir com a associação comercial ou com qualquer outra entidade e cobrar. Pois uma coisa é a pessoa física ir lá sozinho, bater no balcão de atendimento, preencher um questionário e saber quando serei respondido. Outra coisa é uma entidade representativa encaminhar um ofício, que tem um número muito forte e quando isso acontece, a resposta vem mais rápida e geralmente positiva”.

Quero aproveitar e dizer que estou no cargo há dois anos e conquistamos muitas coisas com o poder público, mas falta muito, e nem vou entrar no mérito do líder que seria o governante e sim as pessoas que cercam ele que muitas vezes essas pessoas são blindadas e vão do que é de interesse delas, esquecendo que tem uma população e uma cidade esperando um resultado positivo. Acho que a tendência é mudar e eles começarem a ter uma visão mais empreendedora de união e discussão, mas tem muito a conquistar e muito a mudar e esse é o nosso objetivo.

Entrevista 4: Secretaria de Desenvolvimento Social de Itanhaém

Identificação do respondente

Nome: Marcelo Albuquerque

Organização: Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Itanhaém

Cargo: Diretor de Comércio e Indústria

Tempo na função: É servidor público municipal há 18 anos

Quantidade de funcionários: 35

Você acredita que essa articulação influencia na melhoria da qualidade dessa oferta.

Sim, a qualidade em si já está baseada nesses princípios que a gente segue para regularizar esses estabelecimentos. As condições mínimas o município se adéqua. A qualidade além das normas mínimas é o quiosqueiro que irá fazer. Se você passear pela orla da praia você irá verificar que tem quiosque que independente do dia tem freguês e têm outros que não. Você pode até achar que é porque determinado bairro tem mais morador ou tem área de turismo maior, e quando você começa a pesquisar você percebe que não é por esse motivo. E sim porque o quiosque tem um serviço diferenciado. Às vezes não queremos ver por esse motivo, mas às vezes é questão de preço, o quiosque tem o preço melhor, só que quando o preço é muito melhor, às vezes o serviço é pior. Porque ele não vai trocar o lucro dele para atender. Tem gente que diz que vale a pena ganhar pouco e atender muito. Mas gera mais custo porque terá que ter mais funcionários, mais tempo de atendimento e vai ter aquele montante, então o pessoal tenta equilibrar. E você verá que a qualidade de atendimento vai ser diferenciada. Às vezes é por questão visual mesmo ou estrutural, por exemplo, para quiosque não tem normatizado a questão da acessibilidade. Então, tem quiosqueiro que cobra da prefeitura e alega que da praia do acesso da avenida para a orla da praia possui trechos da cidade que o quiosque está praticamente a 5 metros de distância da avenida e tem trechos que o quiosque está a 20 metros de distância. Porque quando foi definida a área de SPU, tinha demarcação de condutor, mas foi definida onde eram as avenidas de município e geralmente as avenidas não seguem a orla de praia e às vezes tem quiosque que está bem longe e têm outros que não. E tem situação que o quiosqueiro pede na prefeitura: 'Eu quero fazer uma passarela, porque às vezes pára um carro na frente do meu quiosque e a pessoa é cadeirante e a cadeira de rodas não irá entrar na areia'. Então a gente o encaminha para outros órgãos que vai definir se pode ou não e o que pode ser feito. Quem vai definir isso geralmente é o departamento de obras como vai ser uma construção. Se o departamento de obras diz que pode ser feito, e que pode ser dessa forma, mas como está dentro de uma área ambiental, dentro do meio ambiente porque é praia e vai envolver outros órgãos, vai depender do aval do departamento do meio ambiente que manda o processo para o departamento de meio ambiente que o mesmo irá falar se é cabível ou não, devolve para o departamento de obras e depois vai para o nosso setor e nós vamos autorizar a fazer.

Tem cobranças que vem do próprio quiosqueiro, pois tem coisas que ainda não foram legalizadas, ou porque a gente ainda não pensou nessa questão ou porque tem esses avanços que estamos acompanhando.

Tem pessoas que pede para construir um banheiro para deficiente e pergunta o que deve ser feito. Não tem dentro da lei do quiosque. Na época que foi estabelecido o croqui para montar o quiosque era algo bem simples, no máximo tinha dois banheiros, um masculino e um feminino. Mas na época nunca se pensou na acessibilidade. Era uma situação, que realmente não pensaram ou que tinha uma quantidade muito menor e hoje eles cobram. E tem pessoas que assim que compra o quiosque, a primeira ideia deles é reformar o quiosque inteiro, pedindo para fazer banheiro para deficiente, quer fazer rampa de acesso, quer aumentar a área da cozinha, porque quer melhorar o serviço de atendimento e servir um alimento mais bem preparado e etc. E a gente fala que pela lei que existe hoje, não pode. Não pode construir rampa de acesso, mudar a estrutura do quiosque e etc.. Então a gente aconselha a entrar com um projeto, onde o departamento de obras vai analisar; o meio ambiente se precisar vai analisar, o departamento de comércio, a vigilância sanitária e o corpo de bombeiro analisam também e se todo mundo for favorável e não ferir nenhum outro princípio e não for trazer prejuízo ao município ou ao contribuinte, a gente não interfere e então é feito todos os procedimentos.

Depois que a gente percebe que tem muitas pessoas procurando, a gente começa e embutir tudo na lei para depois não ter que fazer todo esse processo. Então quando começa a ter nova licitação, a gente formata a lei. Todas essas situações que já aconteceram e a gente tem todo esse trabalho para conseguir regulamentar para conceder a autorização para um, hoje já estamos conseguindo colocar na lei, então hoje já se fala para os portadores de necessidades. Não é obrigado a fazer, mas quem quiser fazer, terá uma regra específica, uma lei específica e com isso nós vamos adaptando.

Claro que tem o interesse ou do próprio quiosqueiro ou de algum departamento que viu que tem necessidade da própria da prefeitura. E essa questão da acessibilidade veio muita da cobrança do departamento de obras, justamente porque eles são os mais cobrados disso, então eles (o departamento de obras) quando são chamados para uma palestra ou seminário a respeito, eles vão e participam e já voltam pensando no que podemos implantar isso em Itanhaém e aonde, então começa a pegar os comércios de área pública, os comércios de área particular e começa a montar e encaixar nas leis para conseguir definir. Então vai muito do interesse do munícipe ou vai muito do interesse do comerciante, a pessoa que quer fornecer o serviço, ou parte do próprio município, ou porque veio de uma força maior da parte externa, ou alguma coisa de que a prefeitura participou, ou às vezes entra algum funcionário novo na prefeitura que já vem com a ideia.

O engenheiro é um exemplo disso, quando ele vem para o município, geralmente ele está vindo de São Paulo e que ele já passou por tudo isso e quando ele começa a entrar aqui e começa a ver as leis e começa a questionar porque não tem isso ou aquilo e respondemos que a lei aqui é assim e sugerimos se ele quer tentar mexer, se ele quer conseguir e tentar fazer paralelo com os projetos para

alavancar isso que você já sabe e que está ultrapassado e ele diz que faz, ele começa a mexer e alterar e isso são fatores que no final vai influenciar.

Isso é muito do trato do Secretário incentivar?

Sim, também vai muito do está na cabeça do secretário e de incentivar, o Eliseu mesmo é assim, ele sempre vem com essa ideia de tentar melhorar, o perfil dele de secretário, é diferente do perfil de secretários que a gente tem, ele se preocupa mais em ficar fora, procurando recursos, procurando experiências para repassar para quem está trabalhando na secretaria para lidar com isso do que ele estar dentro da secretaria lidando com coisas que tem outras pessoas que podem resolver por ele. Por exemplo, da parte de expedição de documentos, quando são documentos da área particular, o empresário de certa forma, tem o direito adquirido, se ele apresentar tudo que ele precisa, ele tem direito ao alvará e nessa situação, não precisava ter um secretário para analisar processo por processo e dizer se pode dar a licença ou não. Cumprir requisitos, se cumpriu, expede o documento.

Já a área pública é diferente, primeiro tem o interesse do município depois na questão de requisitos e leis e mesmo assim, se cumpriu os requisitos, o município vai falar se tem ou não, para ver se atende para ver se vai trazer prejuízos e se terá problemas ou não. Depende da análise, quem deveria analisar isso para falar sim ou não, seria o prefeito e ele também tem uma forma totalmente diferente, ele traz recursos, então ele passa para o secretário que por sua vez sabe o que deveria fazer, mas ele também tem uma equipe que ele confia que sabe que pode responder por ele, que ele vai preferir deixar essa equipe e quando existir só uma questão de dúvida vai repassar para ele e deixar ele livre para buscar coisas relacionadas a recursos.

Ele vem com uma metodologia diferente de outros secretários que já passaram por aqui, tem secretário que não sai da sala, que só quer saber disso, de olhar processo, de mexer com documentos externos, de repente pegar uma lei e etc. Ele (Eliseu) já tem um perfil diferente, ele quer mais ficar fora, cuidando, trazendo e buscando empresários e alianças e deixar a equipe tomando conta. Tem também a questão de confiar, de saber quem são as pessoas. Mas como ele chegou aqui e tem uma estrutura compatível que pode atender o que ele precisa, ele faz mais esse lado, ele cuida da parte externa e deixa a equipe na parte interna. Tem essas diferenças entre secretários, cada um lida de um jeito, baseado na equipe que ele tem, ele define como irá trabalhar.

Uma crítica que geralmente eu faço ao turismo e muitas vezes, o secretário de turismo e ações de turismo são voltados para ao munícipe e eu esperaria que ele trabalhasse com essa visão de fora. Para trazer, mesmo que da cidade vizinha e às vezes tem o foco eleitoreiro, mas tem que prestar conta para o munícipe.

Sim, até mesmo porque é muito mais fácil trazer de fora do que fazer dentro do próprio município. Tem também aqui, hoje nós estamos tentando trazer o pessoal de dentro para fazer coisas que reverta para o próprio turismo. Antigamente era assim, Itanhaém na parte de entretenimento tinha o Show do Verão, teve um período que tinha o Show de Inverno e de vez enquanto colocava o Show de Outono que às vezes acontecia um ano outro não. Outro exemplo é que todo ano tem o Rodeio que acontece no mês de abril, que é o mês de aniversário da cidade e que também tem os shows.

Tinha um período que sempre era assim: contratava shows de cantores famosos e coloca na cidade e com isso aconteciam várias reclamações, pois dentro das cidades tinham várias bandas, tinha a própria banda do município, que é a banda marcial da cidade, tinha as escolas particulares que se formam grupos que queria se expor e ganhar visibilidade e que não tinha aonde fazer.

Hoje todo show que tem na cidade, sempre está atrelado a shows de coisas locais, não só de abertura, mas shows específicos de bandas locais. Por exemplo, além da abertura de show, terá dias específicos para bandas locais. Então por exemplo, os shows de verão, normalmente a gente concentra na região central que é para dar facilidade para todos irem e que é um lugar onde todos têm acesso. Hoje a maioria dos shows é feito na entrada da cidade que é um lugar que dá para montar uma estrutura de palco, onde podemos isolar a avenida sem prejudicar o trânsito e que tem bastante área de estacionamento. A gente sempre estuda lugares de fluxo e de facilidade. Por exemplo, num bairro do Suarão que é um bairro afastado perto da região de Mongaguá, as pessoas irão reclamar: "porque os eventos só acontecem no centro" e a mesma coisa acontece com as pessoas que estão no bairro Belas Artes, que também é um local um pouco afastado e faz os mesmos questionamentos.

Tem o pessoal do bairro do Gaivota, que é na divisa com Peruíbe também irá falar a mesma coisa. E nos dias de show, todo mundo vem para o centro da cidade e o comércio de bairro morre, porque até aquele pessoal que frequenta os bares de final de semana e no próprio bairro, acaba vindo para o centro. Então, tinha toda essa reclamação do comércio. Tem também a reclamação dos grupos musicais da cidade em aberto e vem uma pessoa que reclamava: "tenho uma banda, que toco esporadicamente em bares, nos bairros e a prefeitura nunca me procurou ou deixou eu me oferecer para fazer um show que eu até nem vá cobrar, mas que eu vá cobrar que a prefeitura apenas me dê o básico, um transporte para ir até o local e preparar a estrutura para que eu me apresente, para que eu possa apenas ser conhecido e o público me veja e ter reconhecimento para depois eu conseguir as coisas" e vinha também banda de fora, às vezes vinham escolas particulares dizendo que montava diversos tipos de instrumentos e perguntava quando eles poderiam tocar e mostrar para o pessoal que estão fazendo algo fora daquele público da família. E tínhamos que responder que não vai fazer,

porque na verdade não tinha local para fazer. Então começou a vir escola questionar dizendo que tinha uma banda montada, de rock, MPB, samba e esse pessoal não tem aonde se expor.

Então o departamento de turismo começou e falou que já que tinha toda essa procura então vai começar a encaixar todo esse pessoal a participar. Tem também às vezes dentro da igreja, pois eles montam muita banda para fazer na parte de culto mesmo ou porque eles querem e acabam fazendo *cover* de alguém famoso ou ás vezes divulgar aquela pessoa específica. E já que teve muita procura, o departamento de cultura começou a montar e a fazer pequenos festivais do município. Então, se vai ter show de uma banda famosa no bairro então no bairro um pouco afastado coloca-se esse pessoal, num horário diversificado ou em dias diferentes, às vezes toca juntos ou às vezes em shows grandes calha de bater horários vagos, ter intervalos e para não perder local menor, conseguiu dividir. Então as bandas pequenas tocam, e você olha no cronograma e no mesmo dia você vê quatro a cinco locais tem um show e quando você vai olhar é uma banda da cidade, às vezes é um grupo de escola particular, às vezes é uma banda grande conhecida, às vezes uma apresentação do próprio município, por exemplo, uma escola de balé do município que vai fazer uma apresentação ou a banda marcial. Então a gente começou montar e trazer esse pessoal, porque o interesse deles é aparecer, independente se eles vão ganhar ou não.

De repente uns querem crescer ou outros que apenas querem mostrar o que estão fazendo. Então começou a ter esse público maior. E o que isso faz: diminui custo, porque às vezes você quer servir o município inteiro com atividades e o mesmo está oferecendo as coisas para o munícipe e então é só uma questão da prefeitura organizar e distribuir. E o que o município vai gastar ás vezes é só uma tenda, um equipamento de som, uma energia elétrica, um transporte. O custo sai muito menor do que você pagar uma banda trazer uma de fora, e até mesmo nem sempre a banda está disponível para quando a gente quer, pois tem custo, tem a agenda da banda. Às vezes você até quer trazer, mas não consegue e com isso a gente começou a trazer essas pessoas que tem interesse.

Da última vez que eu estava vendo a TV Tribuna na semana passada, tinha uma banda da cidade de Peruíbe que é mais conhecida em Itanhaém do que na sua própria cidade Peruíbe, e eles moram lá, mas estão sempre tocando aqui, a banda se chama Siri na Lata, tanto que o pessoal está acostumado com eles aqui e pensam que eles são daqui de Itanhaém. Teve o evento em Santos, acho que era os 10 km da Tribuna, que A Tribuna convidou eles para irem tocar lá de tanto que eles apareceram aqui em Itanhaém e começaram a ganhar foco e sair em notícias e divulgar quando eles vão tocar e etc. E eles tinham interesse em justamente mostrar o pessoal da cidade, que sabe que o custo é menor, que ganha visibilidade, pois a pessoa depois fala sou da região e traz benefício para a região. Às vezes a pessoa se interessa mais, porque é daqui e vai prestigiar. Às vezes tem mais interesse em ver uma banda que é da cidade que vai crescer do que uma pessoa que já conhece ou que já é famoso e está ganhando. Então a nossa cidade começou a se adaptar nisso, o turismo começou a montar uma estrutura grande para atender o público e também reduzir as coisas do município e gastos e etc. É algo bem legal que no final praticamente está ligado ao Turismo. E o que isso traz: vai trazer

uma questão da área de educação, pois quando eles trazem um corpo de balé para fazer essa apresentação, na realidade estão incentivando a parte de cultura e assim estará ligando a área de cultura e educação. Pois quem planeja esse tipo de projeto é a área de educação e eles inserem de repente na escola ou faz um tipo de convênio com os estabelecimentos particulares. Está levando cultura e educação e pode até envolver a parte do comércio porque quando você tem um show num determinado local o primeiro interesse de quem é comerciante da cidade é ficar o mais próximo e trabalhar. Então começa o pessoal vir aqui e perguntar quando será o tal show? Que dia? Aonde? Que horário? E que lugar? E eles querem saber se pode montar uma barraca ou colocar um isopor. Então, nós vamos lá e normatizamos e para ficar algo mais fácil de organizar: as pessoas que já tem licença no município, que trabalha na praia como ambulante, a gente dá preferência para essas pessoas irem e quando chega o limite dessas pessoas ocuparem o espaço e ainda tem outras pessoas querendo ocupar, mas não tem licença; a gente limita outro espaço para eles, e sempre tem pessoas de fora, ou de outra cidade, às vezes tem até de São Paulo que quer ir no dia trabalhar, então a gente limita o espaço e coloca a pessoa para trabalhar. Então está envolvendo a parte do desenvolvimento econômico, junto com aquele projeto do show que ia ter.

Normalmente também movimenta, apesar de ser a parte mais de custo do que benefício, mas também movimenta a parte de trânsito, na questão de regulamentar o local, tem a parte de segurança, da polícia militar, que envolve um pouco mais de gasto, mas até movimenta outros departamentos para trabalhar junto.

Traz normalmente empresa de fora, pois esses shows sempre vêm acompanhados de algum patrocinador de fora, geralmente é da área de cerveja, basicamente o principal patrocinador é sempre cerveja, então tem shows que é Itaipava, tem shows que é Brahma, e isso é ótimo, pois no período que eles ficam, eles recolhem tributos. Por que assim: a prefeitura contrata o show, vai pagar para o cantor, mas em contra partida a empresa que vai montar aquela estrutura e ocupar aquele espaço vai pagar tributo para o município por estar ocupando o espaço público ou porque está cobrando ingresso. Resumindo: a gente paga e recebe. E se tem patrocinadora que vai colocar a publicidade dela para chamar atenção, ela vai pagar também e eles terão fora isso, o gasto de montar toda a estrutura, de tirar todos os documentos necessários (AVCB, ART´s) e tem todo esse custo que entra para o município, pois se ele vai pagar toda essa estrutura e procura uma empresa do município que já conhece as leis do município, ele estará procurando um engenheiro da cidade para fazer o serviço. Então terá um ou dois engenheiros ou uma empresa que irá se beneficiar disso. Se ele vai fazer um projeto de corpo de bombeiros porque precisa, para montar a brigada ou contratar seguranças que ele sabe que dentro do município tem e é até mais fácil ele agendar e já conhecer porque estão acostumados com aquele grupo, eles contratam dentro do município, procura as empresas de segurança dentro da cidade e falam se tem um corpo de segurança para show e a empresa sempre tem e é contratada. Então acaba sempre favorecendo uma empresa do município. Tem várias coisas que muitas vezes a gente não sabe que participa, mas que estão dentro da cidade. E essa questão da empresa particular que trabalha a gente só

fica sabendo depois quando recolhe o ISS, porque quando eles vão prestar serviços para essa empresa eles irão receber e para isso vão emitir essa nota de serviço, e quando entra essa nota de serviço e está escrito “segurança realizada no show x” é quando nós vamos lembrar e perceber que realmente teve uma empresa que se beneficiou, que ás vezes ninguém sabe, ninguém visualiza isso, mas depois a gente percebe que teve outras empresas do município que estão se beneficiando. Não é só o gasto que temos para montar um show e trazer o atrativo, mas tem também o benefício de outras pessoas em torno trabalhando e tem muita coisa envolvida.

E voltando para a questão do quiosque é isso: ele é uma questão principal para nós, justamente por ser um dos maiores atrativos turísticos relacionados ao comércio.

Quantos quiosques têm a cidade de Itanhaém?

A cidade tem 150, é o município que mais tem. A cidade de Mongaguá tem bastante, mas se for contar a estrutura física, Itanhaém tem mais, pois se for contar a estrutura física, aqui é individual. E em Mongaguá tem quiosque para dois e para quatro lugares. Na quantidade de empresas estabelecidas, Mongaguá deve ter mais, mas fisicamente, Itanhaém tem mais, até mesmo por causa da extensão, pois nós temos 38 km de praia e Mongaguá é menor deve ter 20 km e pouco, não chega a 30, então por uma questão de espaço físico, Itanhaém tem um pouco mais.

Na realidade, às vezes as pessoas podem achar que por ter mais empresas tem mais rendimentos e não é verdade, porque um quiosque grande, ele contrata mais pessoas para trabalhar, ele é obrigado a contratar, porque sozinho ele não consegue lidar com o quiosque inteiro, então um quiosque, a gente tem a estimativa de que um dono de uma empresa contrata pelo menos 5 famílias para trabalhar e em cada família, pelo menos uma pessoa, então temos uma média de 6 a 7 pessoas trabalhando por quiosque.

Já um quiosque pequeno só cabe o dono, nem que ele queira colocar um ajudante, ele não consegue. Então se você for considerar Mongaguá que tem um quiosque com quatro empresas dentro, são apenas quatro pessoas trabalhando e consequentemente quatro famílias, pois aquele empresário no máximo colocará a esposa ou o filho e não registra ninguém; e quando você contrata alguém como empresa, pois é obrigado a não ser que seja contrato ou até tem pessoa que prefere que não registre, pois tem algum benefício, enfim, mas por via de regra tem que ser contratado. Então esse empresário que tem um quiosque e contrata uma média de 5 a 7 pessoas, são praticamente sete famílias que ele está beneficiando, mesmo que ele ajude uma pessoa de uma família.

O que a gente vê muito é que se aquela pessoa for boa, ele vai contratar os parentes daquela pessoa, porque se ele sabe que aquela pessoa trabalha bem, ele sabe que a família também será e até mesmo a própria pessoa vai indicar o filho etc. E acaba virando um contrato familiar e aquele empregado vai acabar sendo responsável pela aquela pessoa, sendo um pai que indica um filho e etc. Na alta temporada chega a ter 8 funcionários e se você questionar quem são essas pessoas verá que é tudo de uma família só. O pai, a mãe, três filhos e acaba virando uma relação familiar que é boa,

mesmo que não sejam oito famílias diferentes, ao menos esse empresário estará fazendo a diferença na vida de oito pessoas.

A gente até tenta falar para pegar um de cada lugar, procurar o PAT para ver se tem outras pessoas precisando, mas eles estão acostumados com aquelas pessoas. Eles têm o apoio entre eles de um ajudar o outro. Mas a gente tenta incentivar a contratar outras pessoas para atender o maior grupo de pessoas possível, diferenciadas até mesmo para dar um pouco de privilégio para cada um dos grupos. Então é um fator importante para gente.

Às vezes é mercado que a gente nem percebe.

Realmente, às vezes você não vê, não percebe; às vezes você está como turista num quiosque, você percebe que a pessoa atende rápido e bem e pede algo e já vem logo com o pedido, mas quando você olha para dentro e presta atenção, verá que tem cerca de 10 pessoas. E você percebe que é algo rentável para o município e também para a parte turística, pois é um atrativo.

É interessante para a parte do desenvolvimento econômico, até porque o quiosque paga tributo, ele paga para ocupar o espaço, apesar de a gente gastar a maior parte desse tributo com fiscalização, ainda sim acaba revertendo em alguma coisa, de sobra de coisas que entram para o município, porque a gente custeia limpeza pública e recolhimento de lixo. Então o que a pessoa está pagando de imposto, ela está pagando em cima desses itens, que é taxa de lixo para o recolhimento e junto a isso tem a limpeza de praia, que ele custeia uma parte que está dentro dessa taxa que ele paga. A taxa de ocupação de solo a gente reverte uma parte para o governo que é a limpeza que eles fazem e o resto reverte para o município.

Vai custear fiscalizações da prefeitura, parte da segurança que é tanto a vigilância municipal quanto a do estado e a polícia militar e a civil, o próprio corpo de bombeiro, pois ele presta um serviço que eles não cobram, pois a única coisa que eles cobram é a expedição de um documento que confere a segurança do imóvel, mas que isso não quer dizer que não vá pegar fogo um dia e que poderá acontecer. Mesmo aqueles tributos para garantir a segurança não vão cobrir um eventual acidente e por isso que tem esse custo. Mas no final das contas é um atrativo que vale a pena.

Normalmente a prefeitura, vamos supor, vou lhe dar um exemplo de algo que a prefeitura gasta mais do que arrecada: feira livre. O custo da feira livre para o município é muito maior do que a prefeitura recolhe a prefeitura paga cerca de 4 a 5 vezes mais para manter isso funcionando mais do que se arrecada com a feira.

Onde acontecem as feiras livres na cidade?

A gente tem feira livre sete dias da semana têm nos seis dias e na verdade a cada dia são duas feiras por dia, então temos no total 12 feiras. E elas são distribuídas na cidade para atender todos os bairros, o único dia que não tem é na segunda feira. Então de terça a domingo, são duas feiras no município. Normalmente a gente divide a cidade em lado norte e lado sul, como a cidade tem a rodovia a gente norteia do centro, já que ele está praticamente no meio da cidade, a gente divide do centro ao Loty a gente nomeia como lado norte e do centro até o bairro Gaivota divide como lado sul, a gente sempre tenta deixar proporcional. E no dia que tem feira, fazemos um do lado norte e um do lado sul, para justamente dar igualdade, para não ficar um lado privilegiado e o outro não e para distribuir e equilibrar. Agora, por exemplo, na sexta feira, a gente só tinha uma feira que era no centro, pois o que aconteceu: foi construído aquele condomínio Guapurá, que na época foi feito para atender os outros municípios, para atender o pessoal de São Vicente e Cubatão, a ideia era isso, atender esse pessoal de baixa renda ou o pessoal que tem família presa ou em situação precária. Quando viram que tinha uma área muito grande para expandir, começou a atender também o pessoal de Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe e hoje é uma área residencial que atende mais de 5 mil pessoas só nesse condomínio o que praticamente acabou virando um bairro novo. E a primeira coisa que os moradores cobraram foi uma feira livre por lá, então na época procuraram o vereador para instalar essa feira, justamente porque sabia do custo que a gente tem e mesmo assim a gente negociou para ter essa feira lá, então toda sexta feira tem a feira do centro e a feira do Guapurá. Só que para a prefeitura o custo é muito maior do que se arrecada com os impostos que o feirante paga, porque tem o custo de limpeza ao final da feira, tem o custo de fiscalização e de licenciar esse pessoal, as renovações que são feitas anualmente para garantir que esse pessoal mantenha o padrão deles. Então o custo é muito maior, mas entende-se que é um benefício para a população. A respeito de pessoas de fora, aqui em Itanhaém tem metade que são do município e metade que são de fora: que é o pessoal agricultor de banana, que vem de Itariri, vem de Peruíbe, alguns de Itanhaém mesmo e das poucas fazendas de banana que ainda temos, esse pessoal que está mais próximo que tem plantações acabam vindo para cá, eles ficam no município, alguns vem até com a família, tem uma pessoa que tem uma chácara grande e acaba montando cinco equipes diferentes, uma ela deixa lá em Itariri onde ele mora, um vai para Peruíbe, outro pra Itanhaém, outro vai para a Praia Grande e outro pra Mongaguá eles conseguem se espalhar pela cidade inteira. E quando você começa a pesquisar a família, vai ver que tem um em cada lugar, ás vezes também eles trocam, às vezes não está legal num lugar e está faltando algo faz as mudanças e muda a equipe. Às vezes se você está produzindo bem num lugar e o outro não eles trocam e quando é uma família inteira que está trabalhando num só lugar eles trocam também. Às vezes o feirante faz isso, sai daqui e pede o cancelamento, só que pede o cancelamento, mas informa que vai deixar o irmão no lugar dele, então a prefeitura só faz a troca. Às vezes eles vendem, a pessoa está saindo porque pode estar indo para outro local ou mudando de ramo e já indica outra pessoa que também trabalha no mesmo estilo, às vezes porque tem fazenda próxima e indica outro no lugar. O legal é isso,

porque sempre tem pessoas procurando trabalhar na feira. As feiras são razoáveis, tem essa igualdade entre pessoas dos municípios e gente de fora. Nós temos fornecedores que fornece para o pessoal daqui que tem dificuldade em comprar, então temos duas ou três distribuidoras em Itanhaém que só trabalham com isso, comprando em São Paulo e atendendo aos feirantes. Antigamente o feirante tinha que ir até São Paulo, no CEAGESP ou nos mercadões para comprar e trazer os produtos para vender, então eles tinham um custo, segunda feira que era dia de trabalho eles tinham que ir para São Paulo para comprar produtos e passar a semana inteira vendendo e hoje tem essas distribuidoras daqui; fora as que têm em Peruíbe, Mongaguá e Praia Grande que também são fornecedoras e que passam a semana inteira indo para São Paulo comprar e vender para o feirante daqui, que conseguem comprar menos e que não precisa passar a semana toda com aquele mesmo produto que sabe que com o tempo vai ficar deteriorado. Se ele for todo dia no final da tarde no distribuidor, ele vai comprar o produto fresco, porque ele sabe que vai ter para ele vender, então para ele será um valor agregado, porque ele vendendo tudo que ele tem, ele vai lá e compra mais, se ele não vender ele consegue manter esse produto mais alguns dias, o que é positivo para o feirante.

A feira, a gente sabe que para o município é ruim e para a prefeitura em si pelos gastos, mas nós sabemos que estamos dando melhores condições para esses feirantes, porque eles têm como se manter e está dando o valor para o desenvolvimento econômico também e está favorecendo o município. Porque como o exemplo do Guapurá é um bairro novo, não tem um comércio local estabelecido, só tem os condomínios lá montados e os conjuntos. Os comércios mais próximos de onde eles estão tem praticamente uns 2 km de distância, então se não tem essa feira livre montada lá, quando esses moradores querem comprar alguma coisa , tem que pegar um ônibus, pois ele não vai andar 2 km até lá e ele vai até o mercado e não compra tudo que ele precisa, e são obrigados a ir à feira mais próxima. Então para a prefeitura não é bom na questão financeira, pois tem o custo a mais, pois para a empresa de limpeza, por exemplo, entrou mais um local de acréscimo de limpeza, mas favoreceu o bairro e deu benefício para o feirante que entrou mais clientes para ele. Então tem esse lado, às vezes o custo maior que não vai trazer benefício para a prefeitura, mas vai atender o munícipe, ou seja, é uma troca que às vezes vale à pena. E com isso a gente sempre olha para o lado do desenvolvimento, sempre vai trazer beneficio para alguém. Para a prefeitura prejudica um pouco, mas beneficia vários grupos. E é um desafio para conseguir equalizar tudo, pois se extrapola muito o custo não dá para a prefeitura manter.

Não sei se você concorda, mas não deixa de ser um investidor. Claro, que não é uma cervejaria. Mas não deixa de ser um pequeno investidor.

Claro, até mesmo porque o pequeno às vezes traz mais benefício do que um grande. Às vezes por ele ser uma atividade precária, eu consigo colocar muito mais pessoas trabalhando. Por exemplo, tem o MEI, que é legal, porque dá a questão daquela pessoa que está informal, ser formal. Se você pensar que o MEI é legal é porque tira a pessoa da informalidade, ele dá benefícios para o empresário,

só que ele limita aquele empresário a ter apenas um funcionário, então isso já não é legal para a prefeitura, pois vai abrir uma empresa no município, mas que vai ter no máximo um funcionário e a pessoa acaba colocando um parente dele; ele não vai se preocupar em colocar uma pessoa desconhecida, sendo que ele pode, porque se o comércio é pequeno e se ele já é informal, ele não tem a intenção de contratar e pagar um salário que seria por aquela base mínima. Então ao invés de colocar um funcionário, ele põe um parente e se você for estudar sobre o comércio pequeno você verá que ele é movido pela família.

Às vezes só não vai ter alguém da família, porque a família não quer ou porque todos já estão empregados ou cada um já tem seu negócio. Mas se tem uma família de quatro pessoas que vivem juntos e estão todos desempregados e um abre o comércio, esses três vão ajudar ele, vai trabalhar com ele, até que cada um tenha condição de sair. Nessa questão de trazer a rotatividade entre pessoas já não acontece e não é algo legal para o município; o recolhimento que eles fazem já é pequeno, porque o MEI paga R$ 1,00 para a prefeitura de comércio ou R$ 5,00 de serviço.

O faturamento não é interessante para a prefeitura, então essa questão sobre taxa de expedição, a prefeitura perde praticamente tudo. Então, a prefeitura recebe apenas R$ 5,00 por mês para custear fiscal, veículo do bombeiro para fazer vistoria porque quem gasta é a prefeitura, veículo para guarda municipal fazer ronda, veículo e salário do guarda municipal e desses R$ 5,00 se for colocar no papel tudo dá em torno de R$ 2mil reais, ou seja, de R$ 5,00 que a gente ganha a gente gasta uma média de R$ 2mil para manter aquela pessoa estabelecida dentro do município com um funcionário, mesmo ela estando regularizada como o governo quer. Mas para o município não é bom. Ela favorece o bairro porque é o comércio que tem alvará; que está tudo ok; que vai ter um mínimo de higiene, que às vezes vai estar num local precário que não tem outros comércios, mas vai favorecer o bairro. Mas enfim, para a prefeitura ela não vai trazer um benefício grande.

Então eu tenho uma opção de dar uma licença para um ambulante que é uma pessoa que de repente a gente atende muito mais, porque, vamos supor o comércio que está num bairro que tem mais ou menos 100 pessoas na proximidade dele, dessas 100 você considera que 80 delas trabalham que sai para trabalhar de manhã e volta à noite, então ele não pega esse comércio aberto, então somente 20 vão aproveitar desse comércio. E dessas 20, sendo um comércio pequeno, a pessoa quer comprar algo que não tenha nesse comércio ele não irá vender para essa pessoa. Na contramão: você pega um ambulante que fica no centro, se eu der uma licença para ele parar na porta de um hospital que tem movimento o dia inteiro, em torno de 2 mil pessoas entrando e saindo basicamente.

A pessoa que fica duas horas em média nesse hospital, ela vai acabar consumindo algo daquele ambulante; então o fluxo é maior. E desse ambulante eu cobro dele, aproximadamente uma taxa de R$ 600,00 por ano porque ele ocupa um espaço de solo, sendo que aquela pessoa que ocupa um comércio paga em torno de R$1,00 a R$ 5,00. O ambulante, eu preciso fiscalizar ele uma vez ao ano, portanto enquanto ele não me trouxer problema e não mexer na licença dele, eu não vou me preocupar com ele. Já o comércio não, eu preciso passar toda hora, pois muda de dono, se eu não

passar e verificar quem está lá dentro e ver se não mudou de dono e questionar quem está lá dentro e constatar que é uma empresa nova, terá que fazer todo o procedimento de licenciamento novamente. Vai ter custo de notificar aquela pessoa, o fiscal terá que voltar de duas a três vezes, uma para fazer vistoria, outra para ver se a pessoa cumpriu com o que foi solicitado, outra para autuar e voltar uma terceira vez para ver se a pessoa no final atendeu e com essa primeira notificação que ele fez, vai o documento para a vigilância, para o departamento de obras, para o corpo de bombeiro e todos terão esse custo e se o comércio mudar de dono dez vezes, será dez vezes que teremos que ver aquele comércio.

Cerca de uma vez por mês. É um custo muito maior para uma arrecadação muito menor que de repente atende muito menos o munícipe. Então, às vezes uma pessoa menor, que algumas pessoas podem olhar e achar que não vai trazer benefício para a prefeitura nem para o munícipe na verdade é ao contrário. Pois ela traz e ganha muito mais, ela investe muito mais também porque o produto circula mais na mão dela, pois se ela vende muito ela compra mais e favorece o mercado, porque se ela precisar de estoque ela vai comprar no mercado mais próximo. Coisa que o comércio pequeno com a mercadoria parada não terá esse giro de comprar e vender. Já que ele terá a compra menor, ele passa muito tempo sem trabalhar os outros pontos de venda.

Nós olhamos e estudamos muito isso, o ambulante ele gera muito mais, tanto para a prefeitura, quanto para o munícipe como para ele mesmo. Tem muita gente que acha que ambulante não quer dizer nada, que o comércio é muito melhor, pois tem porta aberta e paga imposto e etc., mas se você for fazer um estudo dessa parte de cobrança, vai ver que muitas vezes o pequeno que parece que não participa em nada, rende muito mais. O feirante é a mesma situação. Com o feirante a gente tem prejuízo, mas aquela visibilidade que ele tem lá na feira traz um fluxo muito grande dentro da cidade. Quando a gente vê isso de ele comprar do comércio varejista.

Aqui na secretaria é a secretaria de desenvolvimento e tem dois departamentos, tem a diretoria do comércio e indústria e a diretoria de agricultura. Quando eu me preocupo com a parte de desenvolvimento com o comércio, que apesar de eu não cuidar da agricultura; a agricultura faz parte da secretaria, então eu tenho um diretor que está em contato direto comigo e ás vezes terei que pensar por ele e beneficiar, pois eu sei que estou ajudando ele, porque ele vai atrás de pessoas que estão na agricultura que vão colocar dentro da feira.

Quantos funcionários têm a secretaria?

Dentro da secretaria tem 35 pessoas divididas em todos os setores que nós temos que seria na parte de diretoria, pois justamente seriam essas duas: comércio e indústria e agricultura; dentro da agricultura que é menor a estrutura: é só o departamento e a seção de agricultura que na realidade trabalham juntas, não tem nem divisão e são: a diretora e os três funcionários da assessoria que são três técnicos. Fisicamente, hoje, isso tudo aqui é uma coisa só, aqui na parte do comércio como tem uma estrutura maior, fica o departamento que é essa diretoria, tem a seção de comércio que na

realidade vira uma coisa só, mas tem a divisão de fiscalização e a seção de comércio e indústria. A seção de comércio é praticamente nosso expediente que é onde trabalha os documentos e aqui o setor de fiscalização é uma coisa só a seção. O departamento de comércio é dividido em três e a agricultura é uma só. Esse conselho municipal de desenvolvimento rural está praticamente aqui dentro e dentro dele está o INCA, que é um órgão do Estado; o pessoal da agricultura do Estado que é a secretaria de desenvolvimento agropecuário; e esse pessoal faz parte desse conselho e tem também os órgãos do município. Apesar de que a única coisa que a gente tem municipal hoje é o conselho de agricultores, que praticamente não funciona está parado. E tem a parte do município que cuida da parte de alimentos e da feira do produtor, que tem no estacionamento da prefeitura e tem esse pessoal que faz parte desse conselho municipal e quando tem algo para se discutir são eles que participam. E nessa estrutura estão divididas essas 35 pessoas.

Parabéns pelo trabalho e fico muito feliz e admirado pela sua competência, em ver que você realmente domina todo o processo. Não estou aqui para avaliar e sim para compreender melhor esse processo administrativo. E espero que possamos ter outros contatos e que possamos trocar mais ideias.

Até mesmo para participar de algum projeto com a gente e justamente você está lidando com a área você pode até ser um colaborador nosso, com alguma coisa e o que a gente busca muito é experiência de quem quer colaborar. De repente, você até queira conversar com a diretora de agricultura para você até ter um perfil e conversar e acrescentar no seu trabalho. Nós temos um senhor que é engenheiro agrônomo, ele é colaborador e ele não recebe nada da prefeitura, mas ele tem uma experiência de pelo menos 40 anos na área agricultura; é formado, tem duas ou três faculdades, se não me engano foi funcionário do estado e é aposentado e não tem o que fazer, mas ele doa a vida inteira para a agricultura e ele gosta de ajudar, então ele pega o seu tempo e vai ao setor da agricultura. Ele senta, ele chega, todo mundo conhece ele, porque já trabalha muito tempo com a gente. Ele pega as apostilas, ou se alguém que quer saber alguma informação ou alguma coisa ligada ao estado que a gente não tenha muito contado e ele olha e explica e a gente não dá nada para ele. Mas ele pega uma apostila de hortaliça, por exemplo, e começa a ler. Se ele vê um técnico sentado e vê se a pessoa está tranquila, ele começa a explicar para a pessoa. E começa a conversar e explica tudo e começa a desenvolver o projeto.

Entrevista 5: Museu Pelé

Identificação do respondente

Nome: José Eduardo Ferrari

Empresa: Museu Pelé

Cargo e tempo na função: Gerente desde novembro de 2014

Formação acadêmica: Publicitário

Experiência e atuação profissional fora do serviço público: foi funcionário durante 15 anos de uma multinacional alemã no departamento comercial de marketing e também já trabalhou na Fiat.

Experiência e atuação profissional dentro do serviço público: nunca atuou no poder público.

Ano de criação: O Museu foi inaugurado em 15 de Junho 2014.

Quantidade de funcionários: 34 (trinta e quatro)

Quantidade de departamentos existentes: o Museu tem os monitores que atendem os visitantes. Um supervisor de monitoramento e uma gerência de Marketing. Sendo que o Eduardo que faz o gerenciamento, planejamento e captação de recursos de eventos e a Cristina que é gerente financeira.

Histórico e desempenho do Museu Pelé

Cite três principais parceiros/ atores que colaboram com o sucesso do Museu: BNDES, a Vale e o Banco Santander.

Que aspirações você acredita que como exemplo, agências de viagem, hotelaria ou que demandas o empresariado da região apresenta para os museus?

O Museu oferece alguns tipos de benefícios para alguns grupos da parte da hotelaria, atualmente damos 50% de desconto para o visitante da região. Temos uma parceria com a central de fretes que oferecem traslados desses hotéis para o Museu Pelé e também teremos a partir do dia 30 de junho será lançado um produto novo que será um *combo* que é um preço único para visitar o Museu Pelé e o Memorial das Conquistas do Santos Futebol Clube. Atualmente a entrada para o Museu Pelé custa R$ 18,00 (dezoito reais) e para o Memorial custa R$ 13,00 (treze reais) e o *combo* custará R$ 19,00 (dezenove reais) para visitar os dois museus.

Você acredita então que essa articulação é importante para a melhoria da qualidade dos serviços?

Sim, precisa e isso aumenta a competitividade.

E a Secretaria influencia no desempenho do trabalho do museu?

Sim, temos um apoio muito forte da Secretaria de Turismo e também de outras Secretarias como a do Esporte e da Cultura, que acaba desenvolvendo um papel fundamental para o crescimento do Museu.

Entrevista 6: Museu do Café

Identificação do respondente

Nome: Karina Luis Frey

Empresa: Museu do Café de Santos

Cargo: Analista de Comunicação Institucional do Museu do Café

Tempo na função: há quatro anos

Experiência profissional: 4 (quatro) anos no setor institucional do museu e aqui nós gerimos a imagem do museu e que gera a marca do museu como equipamento cultural da cidade. Tentando sempre fazer com que o museu cresça para quem é de fora e para quem é da região também, principalmente para quem é da cidade, porque acreditamos que museu não é somente um museu é um espaço cultural, porque a gente promove 'N' atividades para que as pessoas consigam reconhecer a sua própria história e aprender mais sobre a história e cultura do café. Basicamente é esse o trabalho da comunicação: é integrando todas as atividades da comunicação institucional, fazendo acontecer mesmo a comunicação dentro do museu de "N" maneiras e com "N" atividades.

Que tipos de parcerias existem e se é que existem com o poder público local ou mesmo estadual? Pois você comentou que existe uma gestão mista. Explique mais sobre isso, por favor.

O museu do café é um equipamento cultural do Governo do Estado de São Paulo, a instância maior que gere os equipamentos culturais do estado, incluindo o Museu do Café é a Secretaria do Estado da Cultura. E o museu tem um contrato de gestão com a Secretaria de Estado da Cultura. Aqui no museu do café somos contratados por uma OSC Organização Social de Cultura, que hoje tem crescido bastante na sociedade, para que haja realmente a qualidade na gestão dos equipamentos.

A nossa OSC tem um contrato de gestão com a secretaria da cultura. Resumidamente o governo criou esse sistema para que os equipamentos tivessem todo esse trabalho de qualidade baseado nesse corpo técnico reforçado onde tivessem os profissionais juntos e que consegue gerir o museu de forma geral. No que diz respeito à comunicação institucional, nós estamos aqui fazendo essa parte grossa, pois gosto de dizer com esse vocabulário, pois nós damos a vida para muita coisa e dando vida para muita coisa dento do museu, a gente auxilia as outras coisas e serviços aqui realizados como o trabalho por exemplo de higienização, de restauro ou de algo especifico que é muito necessário em qualquer equipamento turístico e

histórico que precisa ser preservado e precisa ser encarado dessa forma. Então o museu do café é gerido por essa OSC que contrata os funcionários da mesma maneira que ocorre na iniciativa privada.

Tem todo o corpo técnico, toda direção executiva, vários setores para tratar de diversas instâncias dentro do museu e assim a gente consegue ser profissional e qualitativo na medida em que o público precisa e espera de um equipamento turístico que não é só isso, e sim um espaço cultural. A gente está sempre tentando oferecer mais do que a pessoa sempre espera de um simples museu, porque não é só isso que a gente gostaria de ser. Nós gostaríamos de ser cada vez mais um espaço de lazer e entretenimento, onde a cultura possa ser passada de uma forma diferenciada.

Então, esse é o objetivo na verdade do governo do Estado com esse contrato de gestão, onde ele coloca na mão das organizações sociais os equipamentos para que elas sejam geridas dessa maneira: de forma qualitativa. Então basicamente é essa a nossa relação com o governo do estado, o equipamento é do governo e nós gerimos garantindo a qualidade e o acesso sempre ao espaço. E em relação às instâncias da cidade, ocorrem parcerias muito específicas quando há um interesse maior em fazer algo diferenciado dentro do museu do café. Então alguns projetos que o museu do café levanta com o intuito de tornar o espaço muito mais acessível e de levar a cultura do café para todos os públicos em geral, os específicos e o público da massa. E a gente acaba realizando essas parcerias justamente para conseguir alcançar o máximo de pessoas possíveis e a exemplo, vou citar o último projeto que tivemos uma parceria que foi o Bonde Café, que o Bonde é algo muito tradicional turisticamente da cidade e como o café não é só aquela bebida mais consumida do mundo e por estar dentro da rotina das pessoas, ele tem muita história, e não só por isso, nós conseguimos descobrir um veículo que tivesse parado e que fosse histórico para que pudesse ser restaurado para que esse veículo fosse diferenciado e fosse levado o café dentro veículo dentro do bonde.

Esse foi um projeto do museu do café com a parceria da Secretaria de Turismo e que conseguimos fazer que ele existisse e ele está aí agora para existir para sempre. Ele foi inaugurado agora em Janeiro. E é um exemplo de um projeto em parceria que conseguimos expandir a cultura do café por meio de outras instâncias dentro da cidade.

Você poderia citar mais dois ou três projetos.

Claro, agora vou poder te dar a exemplo, algo que veio de lá para cá, pois sempre tem essa troca, algo que é de interesse da Secretaria de Turismo eles usam o Museu do Café como apoio e a gente está sempre aberto para isso também, costumo falar que o telefone toca dos

dois lados. Agora recentemente a Secretaria de Turismo teve uma iniciativa bem interessante que foi tentar na verdade que ocorresse uma temporada aqui nessa época de julho, onde o pessoal está de férias e às vezes a família tira férias junto com as crianças para passear, onde foi feito o Festival do Café aqui em Santos, justamente para reforçar essa questão que é a parte histórica de Santos, onde só é movimentado durante a semana por pessoas que trabalham aqui e muitas vezes as pessoas que é de fora é quem vem visitar.

Foi algo com uma visão bem ampla, pretendendo promover esse evento para trazer as pessoas de fora para dentro do centro histórico e pessoas da própria região. O Festival do Café foi para enfatizar tudo que o café fez no centro histórico e eles conseguiram pensar em realizar varias atividades para que se envolvesse o café. Claro que o Museu do Café por ser o que é, foi um dos integrantes dessa grade de atividades e nós conseguimos incluir algumas atividades diferenciadas que a gente também já realiza durante a programação cultural do ano inteiro, mas com um toque diferenciado para que pudesse alimentar o evento de forma especial.

Então é uma iniciativa que veio da Secretaria de Turismo e que o Museu do Café entrou como parceiro. E a gente trabalha muito com programação gratuita, justamente para tornar o museu mais acessível, não só acessível nos termos que informação, mas como o próprio acesso mesmo, não cobrando e dando opções e recursos para que as pessoas possam fazer cursos de capacitação ou coisas mais especificas que são pagas por alguma razão. Mas a maioria das coisas é gratuita e dentro desse projeto da Secretaria de Turismo foi tudo gratuito. Então a gente vai se conversando dessa maneira com esse mesmo objetivo de transformar a cultura em algo cotidiano para as pessoas e que seja formador, pois a gente sabe que a cultura tem muito poder quando é bem trabalhada e quando existe um foco sobre ela.

Existe alguma ação em aliança com a Secretaria de Educação? Para viabilizar o acesso de crianças, por exemplo?

Dentro do corpo técnico do Museu do Café, tem o setor voltado só para a área educativa mesmo, que é o setor educativo do museu. Onde ali a gente encontra vários educadores, muitas vezes eles são enxergados como guias, pelo fato da principal e a mais vistosa atividade seja a visitação mediada, que já é uma visitação diferenciada também pelo edifício, pois não é só uma visita básica para que as pessoas conheçam o espaço. Então, a parte didática já começa a partir desse momento, na abordagem com o público dentro do Museu do Café, e o setor educativo desenvolve ao longo do ano diversos projetos para diversos públicos também com o auxílio da comunicação institucional, mas sempre com esse

foco mais educativo mesmo, levando a educação e trabalhando as disciplinas da escola, fora da sala de aula para que seja mais atrativo o conhecimento para o aluno ou para a criança.

Hoje o educativo tem vários projetos específicos, projetos que trabalham com pessoas em vulnerabilidade social, que é muito importante, pois essas pessoas precisam e são as que mais precisam estar em contato com a cultura pela condição em que elas se encontram. Então existem vários projetos que abordam esse acolhimento dentro do Museu do Café que é trabalhando a cultura. E algumas instituições na cidade que trabalham com essas pessoas têm parceria com o setor educativo em específico para trazer esses grupos até o Museu do Café e isso ocorre com certa frequência, à medida que isso ocorre tem outros projetos paralelos, por exemplo, com pessoas com deficiência visual ou outras deficiências específicas e esses projetos são adequados para esse público. Como o café traz uma área bem interessante sensorial, e para quem tem às vezes um problema de deficiência muito específico e que gostaria de estimular esse lado sensorial, o café ajuda no desenvolvimento.

E o setor educativo tem projetos que abordam todo esse acolhimento e esse preparo dentro do Museu do Café. E assim, sucessivamente nós temos projetos que desenvolvem novos projetos para diferentes públicos e um deles muito casual é receber as escolas para que as disciplinas da escola sejam trabalhadas dentro do Museu do Café, a gente por um determinado momento do ensino médio, ou um pouco antes, passa por uma parte histórica do Brasil que existem esses dados muito fortes sobre a história do café e ninguém sabe disso na cidade e vai saber só quando um ou outro professor já conhece e tem essa relação com a história da cidade e consegue promover o ensino dessa forma, trazendo o aluno para uma realidade muito próxima dele e isso ocorre de maneira muito distante e o setor educativo tenta trazer o aluno mais próximo.

E eu fui uma pessoa que há muito tempo atrás passei por isso, só que aqui era outra gestão e a abordagem foi totalmente diferente, mas eu posso dar o depoimento, pois eu tenho essa visão do antes e do depois, pois hoje está ligado de forma muito mais '*linkada'* que existe realmente esse objetivo de acolher, pois como lhe falei o museu não é só um museu é um espaço cultural, então o setor educativo é extremamente preocupado com essa questão do relacionamento mesmo com esses diversos públicos no sentido da educação.

Você consegue ter uma medida de quantidade de visitantes ou um percentual?

Sim, por mês a gente recebe em média, um número de visitação geral mais baixo que a gente recebe é de 18 a 19mil pessoas por mês. E o mais alto que a gente consegue chegar é de 23 a 25 mil. Mas a média é entre 19 a 21 mil pessoas. A gente tem um boletim interno, que é

uma pequena atividade nossa da comunicação institucional que é gerir um boletim interno, que é uma ferramenta de relações públicas, que no caso é a minha área, que seria um meio de prestar contas do que aconteceu no mês, e ali a gente tem esse número de visitação geral e conseguimos passar para o nosso conselho e funcionários e para outros públicos de interesse nosso tudo que a gente consegue promover no mês e o que traz depois no final um resultado bem legal ao final do ano.

Quem você acredita quem são os principais *stakeholders*, os principais parceiros de nível local da cidade em relação ao Museu.

Na visão educativa, as agências de turismo vêm sendo um alvo bem interessante porque normalmente o guia de viagem vem com o programa pronto e o educativo tem um programa especial aqui esperando pelas pessoas e quando há esse contato, o programa para o visitante, ou seja, a pessoa de fora ou um público específico da cidade seja diferente do que esperado e isso é uma coisa que a gente consegue perceber que nós vamos conseguindo estabelecer um relacionamento com essas entidades e com essas instâncias para transformar essa visita aqui dentro em algo especial.

O que a gente pretende sempre é que a visita seja algo que torne uma experiência para a pessoa, uma experiência boa e interessante, não só a visita, porque visitar por visitar você pode fazer isso sozinho com o apoio da própria exposição que se comunica sozinho com você. Mas é diferente quando você tem uma pessoa preparada e com algo diferenciado para trazer para você. E normalmente o guia, vem com um programa que é um programa padrão. Que até atende, que é muito bom e que é estudado e que tem um embasamento, mas nós estamos falando de um programa educativo dentro do Museu do Café, então são educadores, jovens, pessoas super capacitadas, com a mente super frescas, para trazer novas ideias e conhece muito bem o espaço e que conhece detalhes do espaço. Então a gente tem diversas atividades abordando "N" questões que existem dentro do museu que o guia desconhece como detalhes de arquitetura, ou o porquê é tão suntuoso o prédio, a questão da estética e beleza e que tem uma informação por trás e que a pessoa tem que saber e que vai tornar a experiência dela diferenciada e isso é trabalhado de forma bem atenciosa.

Exceto as agências de viagem, aqueles projetos com a secretaria do turismo a gente encara também como *stakeholders* para o museu do café, justamente pela essa gestão da cidade ocorrer de uma forma e a gente ser do Estado e fazer a coisa acontecer de outra maneira e isso é exemplo, de que se a gente prestar atenção de como é gerido os equipamentos da cidade, por exemplo, eu sou da área de comunicação institucional e entendo

a importância de uma comunicação institucional dentro de uma empresa: seja na Unilever, na Nestlé, na Globo ou na Hugo Boss ou de um equipamento cultural. E no Museu do Café a gente percebe que isso existe que isso é efetivo para o equipamento cultural, a comunicação traz o valor para o equipamento, pois a gente enxerga como uma empresa mesmo que tenta aproximar o equipamento das pessoas e a gente não consegue enxergar isso em outros equipamentos, que também são geridos de forma interessante e de forma bacana, mas que pelo menos poderiam ser melhor geridos, tornando o espaço mais acessível, trabalhando melhor a informação que tem ali e não estagnando, deixando de ser estudado, de ser aprimorado, para que as pessoas queiram sempre voltar e que encontrem coisas novas e diferentes dentro dos equipamentos. Então, quando a gente consegue trabalhar em parceria com essas instâncias na cidade, pelo fato que a gente não enxergar tanto isso em outros equipamentos, torna o Museu do Café interessante também.

Outro panorama que eu ia te dar sobre as instâncias da cidade, é que Santos tem diversos equipamentos e diversos pontos fortes que promovem a história da nossa cidade, que promovem a cultura local da cidade e a gente tenta trabalhar, não só com esses projetos maiores entrando em contato com essas instâncias, mas também trabalhando com programações culturais parceiras, como por exemplo, o Museu do Café já foi à praia, já foi ao Orquidário, Aquário, já foi ao Shopping Balneário e vai para o Praiamar ano que vem que é um projeto maior, mas já levamos para o Balneário um pouco da cultura e levando a programação cultural agendada dentro desse período que a gente permanece nesse local diferenciado, então ali, a gente alcança um outro público e em outro espaço.

Por exemplo, no Orquidário, conseguiu casar com algumas atividades que lá são muito presentes e vistosas inclusive pelo tema Orquidário junto com o Museu do Café. Lá existe o Jacu que é uma ave muito interessante por ter um envolvimento muito específico com o café gourmet e muitas pessoas não sabem, mas é muito Brasil, e tem um valor muito grande e a gente trabalha com essa informação mais dentro da cafeteria, mas os educadores também sabem conversar sobre isso, mas lá temos a ave que lá conseguimos montar uma atividade voltada para isso. Lá tem muitas mudas de café e ninguém sabe que o café começa naquela mudinha e tem todo o processo morfológico e tem essa área cientifica que os educadores trabalham também com alguns públicos e a gente levou também para dentro do Orquidário e as pontes foram ligadas. E isso acaba sendo um novo conhecimento que engloba ambas as partes, a gente tenta sempre fazer essa ligação e aproximar mais as instâncias em si e acaba sendo lucrativo em termos de coisas e valores intangíveis para ambas as partes.

E no Aquário a gente conseguiu fazer a mesma coisa quando a gente foi para a praia, a gente pegou um público diferenciado que não costuma prestar atenção para parte histórica da cidade, e que costuma ir para a praia ou para o shopping, principalmente se é domingo e se está muito sol, então a gente conseguiu mostrar o que existe de interessante e que é legal não só curtir aquilo que é óbvio na cidade, que é praia ou shopping, que é algo que está sendo super desenvolvido e que é legal para a cidade também, mas que não perde para a cultura.

Você acredita que a ação governamental em nível local ajuda a dinamizar o setor? Não só do setor de turismo, mas qualquer setor.

Eu acredito que há uma intenção sim, isso a gente consegue perceber principalmente quando a gente precisa contatá-los para algo específico e nós somos recebidos sempre de portas abertas. Isso de fato existe, mas é claro que o que a gente espera que isso seja feito e que de fato aconteça. Recentemente, a gente pode acompanhar algumas matérias que falavam a questão da gestão por meio de OS´s que é o que ocorre aqui no Museu do Café, a gente sabe que existe interesse principalmente da Secretaria de Turismo para que alguns equipamentos sejam geridos por meio de OS´s, talvez não da mesma maneira que ocorre aqui, no caso que já que somos do Governo do Estado, mas já que existe uma intenção de profissionalizar toda a gestão dos equipamentos e trabalhar melhor a qualidade, que é justamente o que estamos querendo fazer aqui, a gente vai ficar bem feliz.

E a gente sabe que isso vai melhorar o parâmetro geral da cidade e isso inclui também o Museu do Café porque a gente está preocupada com o que acontece no entorno e a gente sabe que não é só daqui de dentro para fora e que é importante o que acontece em volta, porque quando a cultura é bem trabalhada, as pessoas começam a trabalhar a mente em saber o que é entretenimento de verdade, que não é somente ir para a praia ou para o shopping e isso é um esforço mútuo, não é algo que só tenha que vir do Museu do Café, pois se todo mundo conseguir trabalhar isso de forma determinada com seus temas e mesmo que isso não influencie na história do café. A gente sabe que isso vai mudar a realidade, então para nós, será maravilhoso.

Uma das premissas do meu estudo é a importância dos conselhos municipais. Existe esse espaço? Ele é ativo? Como funciona essa articulação? Esse diálogo?

Então, na verdade, a gente considera que o Museu trabalha de forma bem independente, justamente por ser do Governo do Estado e também por não depender de nenhuma instância para fazer qualquer projeto ou qualquer coisa. Então nós não temos uma

ligação tão próxima para poder visualizar se é tão ativo ou não. São atividades realizadas de forma muito separadas. Aqui estamos num cenário e as outras instâncias da cidade estão em outro cenário e quando existe alguma oportunidade ou algo interessante para entrar em contato, no caso como foi o Bonde Café e de outros projetos que acontecem de vez em quando ao longo do ano, nós conseguimos ver uma ação interessante ou pelo menos uma intenção de fazer algo interessante. Então, são panoramas diferentes, não dá para fazer uma análise tão bem apurada. Por questão de verba também porque o que a gente consegue realizar aqui que é por conta da verba setorizada que nós recebemos, então nós temos um apoio interessante para realizar certos projetos.

É claro que não o tanto quanto gostaríamos e no tempo que gostaríamos, mas a gente sabe que para construir toda uma imagem e toda uma força é preciso tempo e muita paciência, tanto que hoje o número de visitação a gente tem o reconhecimento das pessoas em relação ao Museu do café, nós conseguimos ao longo de quatro anos. Quando eu cheguei aqui em 2011, eu tinha números de pesquisa de campo já realizada pela minha gerente, para saber como estava para conseguir direcionar os nossos projetos e conseguir transformar essa realidade na cidade. E hoje nós temos dados maravilhosos que mostram que de 30 a 35% a mais das pessoas já sabem o que é o Museu do Café.

Uma pesquisa interessante, que fizemos no ano passado, foi levar de forma interativa, um questionário para ver se as pessoas reconheciam em termos de café e se as pessoas conheciam na cidade ou se sabiam aonde eram. Muitas pessoas achavam que aqui era um banco, outras pessoas falavam que já tinham visto, mas não sabiam onde fica. Então, era muito interessante ver, o que de fato acontece na mente dessas pessoas, o que elas de fato têm conhecimento com o que tem na cidade e identidade. E essa pesquisa foi repetida de uma forma mais apurada e tivemos um número muito significativo, porque tudo isso que a gente faz, já vem sendo feito ao longo dos anos e é algo que a gente vai construindo com muita paciência. Pois a gente sabe que para construir demora muito e para derrubar é rápido, por isso a importância da qualidade dentro do museu, desde o atendimento, que é uma coisa básica e primordial e muitas pessoas anulam isso e até ao que se propõe realizar em termos de transformação cultural. E nós estamos incessantes nesse quesito.

APÊNDICE 4

Modelo das cartas convite para participação na pesquisa enviadas via-email para os entrevistados selecionados, representantes das Secretarias Municipais de Turismo e dois *stakeholders* indicados por estes.

São Paulo, 1° de junho de 2015.

Prezado Sr._____,

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com esse estudo e me receber para entrevista. Meu nome é **Aristides Faria Lopes dos Santos**, sou aluno do curso de **Mestrado em Hospitalidade** da **Universidade Anhembi Morumbi** e estou desenvolvendo o trabalho de investigação intitulado "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**", visando a obtenção do título de mestre, sob orientação da **Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada**, que pode ser contatada no telefone (11) 3847-3037.

A entrevista terá duração estimada de 30 minutos. Solicito autorização para **gravação**, que poderá ser interrompida caso manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas.

Caso seja sua preferência, o **anonimato** será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Portanto, o senhor pode solicitar o anonimato se assim o desejar.

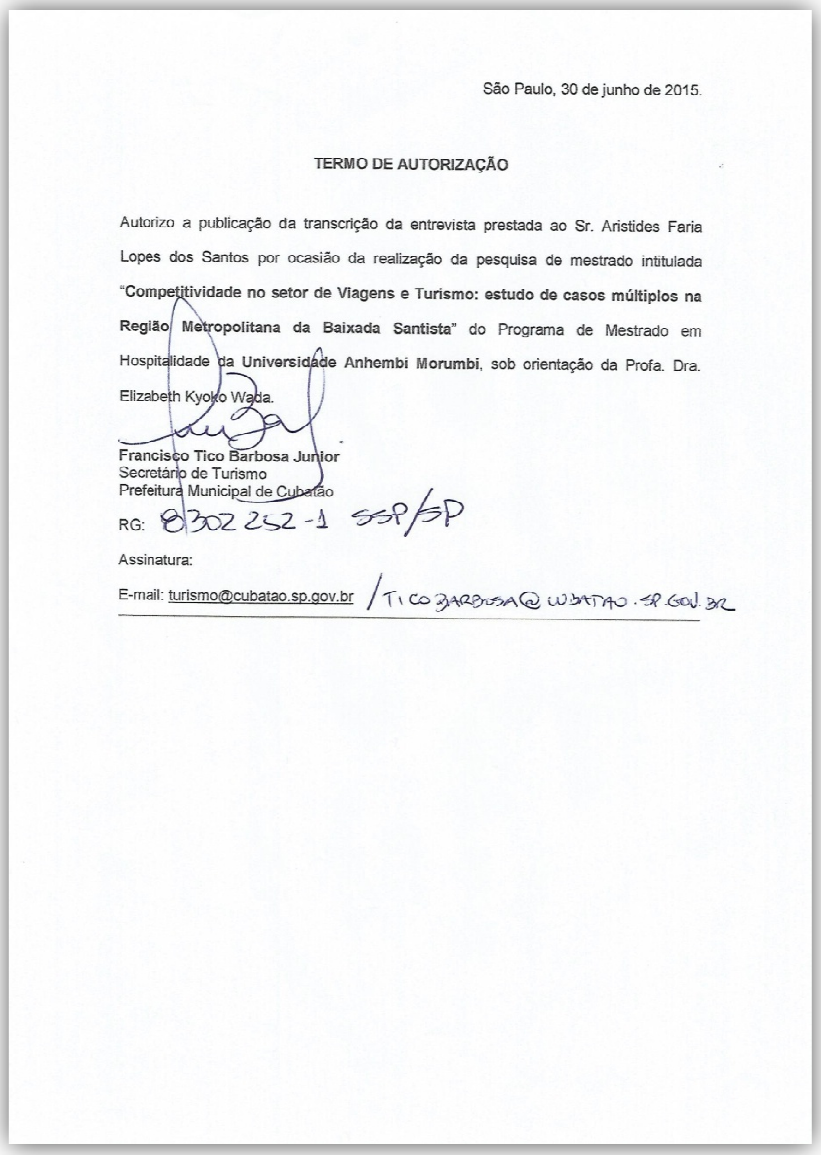
Espero que o senhor concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização desta entrevista.

Cordialmente,

Aristides Faria Lopes dos Santos

APÊNDICE 5

Termos de autorização para publicação das entrevistas transcritas, assinados após ciência dos dados coletados durante a fase de pesquisa de campo deste estudo.



São Paulo, 30 de junho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**" do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Francisco Tico Barbosa Junior
Secretário de Turismo
Prefeitura Municipal de Cubatão

RG: 8302252-1 SSP/SP

Assinatura:

E-mail: turismo@cubatao.sp.gov.br / TICOBARBOSA@CUBATAO.SP.GOV.BR

São Paulo, 30 de junho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada **"Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista"** do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra Elizabeth Kyoko Wada.

Milton S. P. de Campos Jr.
Secretário de Turismo
Prefeitura Municipal da Estância Balneária de Itanhaém
RG: 35.[illegible]
Assinatura:
E-mail: turismo@itanhaem.sp.gov.br

São Paulo, 30 de junho de 2015

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**" do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Luiz Dias Guimarães
Secretário de Turismo
Prefeitura Municipal da Estância Balneária de Santos

RG: 5.063.087-1

Assinatura:

E-mail: turismo@santos.sp.gov.br

São Paulo, 30 de julho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**" do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Celina Linhares
Delegada Regional de Turismo
Região Metropolitana da Baixada Santista e Vale do Ribeira
Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo

RG: M2064560 SSP/MG

Assinatura:

E-mail: drtursantos@turismo.sp.gov.br

São Paulo, 30 de julho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**" do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Eduardo Ferrari
Gerente
Museu Pelé

RG: 24571521

Assinatura: 11/11/15

E-mail: eduardoferrari@museupele.org.br

São Paulo, 30 de julho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada **"Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista"** do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Marcelo de Oliveira Albuquerque
Diretor de Comércio e Indústria
Secretaria de Desenvolvimento Econômico
Prefeitura Municipal da Estância Balneária de Itanhaém

RG: 30.489.003-0

Assinatura: Marcelo de O. Albuquerque

E-mail: marcelo.oalbuquerque@itanhaem.sp.gov.br

São Paulo, 30 de julho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**" do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Marcelo Zanirato
Presidente
Associação Comercial, Agrícola e Industrial de Itanhaém

RG: 25.121.272-9

Assinatura:

E-mail: contato@acai-itanhaem.com.br

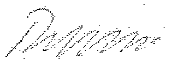
São Paulo, 30 de julho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**" do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Renato Marchesini
Diretor de Projetos
Caiçara Expedições

RG: 24.422.014-1

Assinatura: 

E-mail: renato@caicaraexpedicoes.com

São Paulo, 30 de julho de 2015.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a publicação da transcrição da entrevista prestada ao Sr. Aristides Faria Lopes dos Santos por ocasião da realização da pesquisa de mestrado intitulada "**Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**" do Programa de Mestrado em Hospitalidade da **Universidade Anhembi Morumbi**, sob orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Karina Frey
Analista de Comunicação
Museu do Café

RG: 46.435.707-x

Assinatura:

E-mail: museudocafe@museudocafe.org.br