



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

Análise estratégica em localidades: casos em órgãos municipais do turismo no estado de São Paulo¹

Benny Kramer Costa²

Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE; e Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP

Miguel Eduardo Moreno Añez³

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - PPGA/UFRN

Edgard Monforte Merlo⁴

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FEA-RP/USP

Tânia Regina Nery⁵

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - PPGA/UFRN

Viviane Minchef Barbosa⁶ – Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

Resumo

Contemplou o processo de análise estratégica no turismo em municípios no estado de São Paulo. Inicialmente foram levantados estudos desenvolvidos sobre o tema, experiências e práticas e, em seguida realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio do estudo de casos múltiplos, em seis órgãos municipais do turismo. Identificou-se a existência e modo como se realiza a análise estratégica e verificou que estas existem de diferentes formas, enfatizando atores ou variáveis indistintamente. Também se percebeu que seu acompanhamento é realizado de forma inconstante e que os instrumentos usados contribuem para decisões tomadas nos órgãos pesquisados e nas prefeituras.

Palavras-chave: Análise estratégica; estratégia; estratégia no turismo; localidade; município.

¹ Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Pós-doutor e doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE e da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP. bennycosta@yahoo.com.br

³ Pós-doutor em administração internacional pelo Centro D'Etudes em Administration Internationale da École des Hautes Études Commerciales - HEC, Affiliée à l'Université de Montréal, Canadá. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – FGVSP. Coordenador e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – PPGA/UFRN. anez1957@yahoo.com.br

⁴ Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor de Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FEA-RP/USP. edgardmm@usp.br

⁵ Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – PPGA/UFRN. tanianery@gmail.com

⁶ Especialista em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. vivika83@yahoo.com.br

1. Introdução

Em nível internacional têm sido desenvolvidos inúmeros estudos relacionados à análise estratégica, normalmente enquadrados dentro das concepções das escolas do *design* e do planejamento e como fase antecessora da formulação da estratégia. Também tem se constatado a existência de diversos trabalhos que dizem respeito à atividade turística, nos diversos campos do saber. Especificamente no que se refere ao estudo das localidades turísticas, embora existam diversos estudos isolados, pouco tem sido estudado e produzido sobre a análise de estratégias de localidades receptoras.

No Brasil, por sua vez, aparecem casos de sucesso, porém sem tecer estudos e pesquisas também mais aprofundadas sobre este tema que em geral não contemplam a importância da estratégia, e especificamente neste caso, da análise estratégica nestas situações. Diante desta situação, faz-se necessário estabelecer um elo entre as localidades receptoras de turismo e a análise das estratégias por parte destas, na dimensão do estado de São Paulo. Assim, pôde-se chegar a seguinte situação-problema: *Como se processa a formulação de estratégias nas localidades receptoras de turismo?*

Espera-se que a realização de tal estudo permita ampliar o conhecimento científico e acadêmico sobre o tema, de modo a contribuir com a sociedade paulista, oferecendo subsídios para futuros projetos, tanto na área pública como privada.

Portanto, o objetivo deste estudo consistiu em identificar a existência e o modo como é realizada a análise estratégica nas localidades receptoras de turismo.

2. Referencial teórico

2.1. Embasamentos em estratégia e estratégia no turismo

Diversos autores têm estudado os aspectos estratégicos na atividade do turismo mundial, entre eles: Bramwell (1997); Buhalis (2002); Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000); Costa (2002); Dimmock (1999); Evans (2003); Faulkner in Theobald (1994); Hassan (2000); Lewis (1998); McKercher (1993); Olsen e Roper (1998); Olsen, West e Tse (1998); Pearce (1989); Phillips e Moutinho (1998); Teare, Canziani e Brown (1997); e Tribe (1997).

Cabe também mencionar alguns livros relevantes, na área do turismo, utilizados para a consecução deste estudo, são estes: Evans, Campbell e Stonehouse (2003); Weaver (2006); Mason (2003); e, Murphy e Murphy (2004).

Finalmente, merece destaque que foram levantados alguns trabalhos e estudos que tangem aos seguintes temas: estratégia de comunidades, estratégia de localidades, formulação

de estratégias, gestão estratégica, análise estratégica e planejamento do turismo, como subáreas para embasar o estudo aqui desenvolvido.

2.2. Estratégias em localidades e comunidades

Fitzgerald e Leigh (2002, p. 6-7), destacam a existência de uma lista corrente de estratégias de desenvolvimento local que inclui retenção industrial, atração de negócios, turismo, revitalização comercial, desenvolvimento de pequenos negócios e desenvolvimento de cassinos e estádios esportivos, que são usadas indiscriminadamente em várias localidades. Para eles, os gestores destes locais nos quais estas estratégias são adotadas agem muito mais nas conseqüências, em função de fatos ou situações que são populares mesmo de curta duração, e não realizam uma reflexão em relação à amplitude das estratégias de desenvolvimento econômico local a serem utilizadas.

Na concepção de Fitzgerald e Leigh (2002, p. 9), um ponto a ser discutido são os aspectos intrínsecos do desenvolvimento econômico local, destacando a existência de cinco fases relacionadas às suas práticas nos estados e localidades, são elas: (1) Atração de indústrias, que objetiva a criação de um clima favorável aos negócios por meio de ações dos agentes públicos; (2) Críticas políticas, que expõe a contradição entre os interesses das cidades e dos negócios e incorpora esta preocupação no processo; (3) Estratégias empreendedoras e equânimes, que indicam esforços adicionais via programas voltados para o estímulo a empresas de alta tecnologia e ao comportamento empreendedor; (4) Sustentabilidade com justiça, nesta fase 3 pontos de interesse conflitantes (propriedade, recursos e desenvolvimento) devem ser considerados durante o processo de planejamento; e (5) Privatização e interdependência, contendo conceitos renovados sobre a proliferação e interesse em estratégias metropolitanas e regionais, com soluções voltadas para o mercado. Na quinta fase, os autores destacam o pensamento de Porter, que enfatizava o empreendedorismo e a competitividade como fatores-chave de revitalização dos centros urbanos, de modo a promover investimentos do setor privado, focando nas demandas locais não atendidas e na criação de *clusters* locais que se integram com a economia regional; aponta que os bairros têm vantagens competitivas que devem ser exploradas, como: localização estratégica, integração com *clusters* regionais, demandas locais não atendidas e recursos humanos; o argumento se sustenta em 2 pontos: (a) por meio da localização nestas comunidades, o setor privado pode revitalizá-lo e torná-lo rentável, (b) novas regras governamentais podem encorajar negócios nestes locais, que envolveriam reuniões e melhorias locais, em pontos como prevenção da criminalidade, infraestrutura e subsídios.

Ainda, Fitzgerald e Leigh (2002, p. 22) apontam que a simples atração de negócios para áreas de baixa renda não resultará em distribuição de renda, em virtude de muitos destes empreendimentos atraem trabalhos de outras áreas de fora e pagam salários baixos para a sobrevivência familiar. Neste aspecto citam Fainstein e Gray, que afirmam a necessidade que estes esforços de desenvolver negócios tem de serem suportados por provisões governamentais de adequadas habitações, escolas e outros cuidados, diariamente.

Outro aspecto relevante em Fitzgerald e Leigh (2002, p. 39) foi à adoção de estratégias setoriais para o desenvolvimento, no qual inicialmente fazem uma distinção entre os termos setor, *cluster* e estratégia setorial direcionada, que são usados como interseção.

O termo setor refere-se a um grupo de empresas que produzem algo similar, embora também possam se referir os mercados, recursos e tecnologias compartilhadas ou força de trabalho necessária [Okagaki, Palmer e Mayer apud Fitzgerald e Leigh (2002, p. 40)]. Quanto à terminologia *Cluster*, trata-se de uma iniciativa para a competitividade de uma cidade caracterizada pela concentração de empresas e setores em uma área geográfica que é interconectada com os mercados servidos, tanto quanto com os fornecedores, associações comerciais e instituições educacionais com as quais o *cluster* interage [Porter (1997) apud Fitzgerald e Leigh (2002, p. 40)]. Por fim, o termo estratégia setorial direcionada é tipicamente mais focado do que as estratégias de *clusters*. Como exemplo, estes autores apresentam o *cluster* direcionando o setor de acondicionamento de carne que inclui criadores de porcos, produtores de grãos, empresas de alimentação animal, empresas de empacotamento, transportadores de resíduos, e negociantes de equipamentos agrícolas.

Agranoff e McGuire (2003) mostram um modelo hipotético de gestão colaborativa como uma interseção de duas variáveis ou dimensões: (a) nível de atividade colaborativa na cidade, e (b) uma extensão pela qual cada atividade é estratégica. Destacam que se uma cidade pode escolher a exploração de seu complexo ambiente, governando por meio da busca de oportunidades e operando ativamente com atores vertical e horizontalmente. Inversamente, a cidade pode escolher ser inativa e passiva no que diz respeito à colaboração seja qual for às reações. Podemos também considerar a situação onde a cidade é moderadamente ou altamente envolvente; a atividade colaborativa com principalmente atores verticais, mas agindo passivamente, não vendo o ambiente como uma oportunidade, mas sim como um fardo ou mal necessário. De modo semelhante, uma cidade poderia ser ativa e ocasionalmente barganhar com os atores verticais, enquanto a colaboração com atores horizontal é semi-regulamentada. Ainda apresentam que o estilo de dominação do processo de gestão colaborativa em cada cidade pode ser mensurado como conjunto de nível de atividade e dimensões estratégicas.

Deste modo, estes autores apresentam um conjunto de possíveis combinações que podem existir no mundo real de diferentes cidades.

Assim, utilizando-se a metodologia dos autores supracitados, pode-se chegar aos seguintes tipos de gestão: gestão baseada na jurisdição; abstinência; de cima para baixo; doador-destinatário; reativo; contente.

Para Agranoff e McGuire (2003, p. 45) na gestão baseada na jurisdição, o processo de planejamento revela que o *venture capital* patrocinado não é uma necessidade presente embora alguns líderes municipais acreditem que tanto um programa deve ser útil em poucos anos como as cidades movimentam desenvolvendo a participação na alta tecnologia com as universidades locais. A principal prioridade local é ampliar o tipo e o tamanho de seu parque industrial precedido da construção de estradas inter estaduais. A gestão colaborativa emana de dois importantes processos de planejamento que determinam suas prioridades, são eles: (a) regulação a conduta do processo de planejamento estratégico do desenvolvimento econômico que envolve as organizações governamentais e não governamentais, as lideranças empresariais e as suas corporações.

2.3. Estratégias em localidades e comunidades turísticas

Quanto aos estudos e ações de estratégia nas localidades receptoras de turismo, após sondagem na *web*, observa-se diversos casos e aplicações em nações e cidades no mundo, envolvendo situações relacionadas direta ou indiretamente com o tema ora estudado.

Na cidade de Manchester, Inglaterra, o conselho local vem desenvolvendo desde 2002 o *Community Strategy*, que embora envolva diversas atividades setoriais da localidade, aborda aspectos importantes para a atividade do turismo, como a melhoria da qualidade de vida dos residentes, a restauração cultural e a melhoria dos transportes públicos.

A localidade de Wandsworth, também no Reino Unido, tem construído uma estratégia cultural, destacando os eventos e atividades locais voltados para o entretenimento e diversão; enfatizando o tripé morar, trabalhar e visitar, com o lema *Enriching Lives*.

Em Kilsyth, Escócia, o conselho local elaborou, desde 2002, uma estratégia para o turismo local, destinado a encorajar o desenvolvimento de atuais e novos negócios voltados para o lazer na região. Os pontos-chave de sua estratégia são: 1) explorar o potencial do canal que passa na região e associá-lo com oportunidades de negócio, tais como a navegação ou o passeio de bicicleta nas suas margens nos finais de semana; 2) agir como catalisador de mudanças positivas; 3) promover o patrimônio regional em direção as pessoas que tem o poder de criar mudança e 4) usar o conhecimento, o entusiasmo e as habilidades locais.

Na dimensão de nação, pode ser visto o caso da Nova Zelândia, no qual seu Ministério do Turismo elaborou em 2003 um documento denominado de *Towards 2010: Implementing the New Zealand Tourism Strategy*, contendo um conjunto de princípios, objetivos e possibilidades para promover o setor o turismo até o ano de 2010, que inicialmente realizou uma fotografia do setor neste ano e em seguida traçou a visão da atividade e destacou a implementação da estratégia em seis temas específicos: qualidade; marketing; capacitação; sustentabilidade; comunidade e alinhamento, assim como contemplou o comprometimento de diversos projetos futuros a serem desenvolvidos.

2.4. Análise estratégica e método de análise estratégica de Costa

A proposta da análise estratégica não é prover respostas, mas ajudar a entender as questões. Cada estrutura é inestimável no entendimento das complexidades das decisões estratégicas, como a infinita riqueza do ambiente da firma e o emaranhado das pessoas, recursos, estruturas e tradições que compõem o negócio da empresa. Em algumas instâncias a mais usual contribuição deve-se a assistência dada no início de um problema, para servir como guia para as questões que necessitam ser respondida, e para providir de informações coletadas; assim se coloca numa posição superior para gerir sem depender exclusivamente da experiência e da intuição. Finalmente as estruturas e técnicas analíticas podem assistir a flexibilidade como gestor. (Grant, 1998, p. 25). O mesmo ainda destaca que a mesma pode ajudar a ampliar nossa confiança e efetividade no entendimento e respostas para novas situações e circunstâncias.

O método de análise estratégica de Costa (1999) consiste de cinco grandes vertentes. A primeira (denominada de empresa) trata da organização, e como neste trabalho o ponto central é a localidade, pode-se usar o município como esta vertente; neste ponto são vistos os recursos e ativos, sejam eles físicos, intangíveis, estruturadores, etc, por um lado, e os instrumentos de análise por outro lado. A segunda, formada pelo macro ambiente é composto pelos ambientes econômico, político, social, cultural, educacional, religioso, tecnológico, infra-estrutural, turístico, geográfico, ecológico, internacional, financeiro, e ventos e jurídico-legal. A terceira composta pelas fontes supridoras de recursos, incluindo fornecedores de bens em geral, capital, humanos e de outras procedências. A quarta, formada pelo mercado turístico atuante, congregando a competição existente os clientes, os níveis de demanda e a cooperação. E a quinta, pelo mercado turístico futuro, contemplando a competição futura, a cooperação futura e a demanda por clientes futuros. Esquemáticamente, isto é demonstrado na figura 1 a seguir.

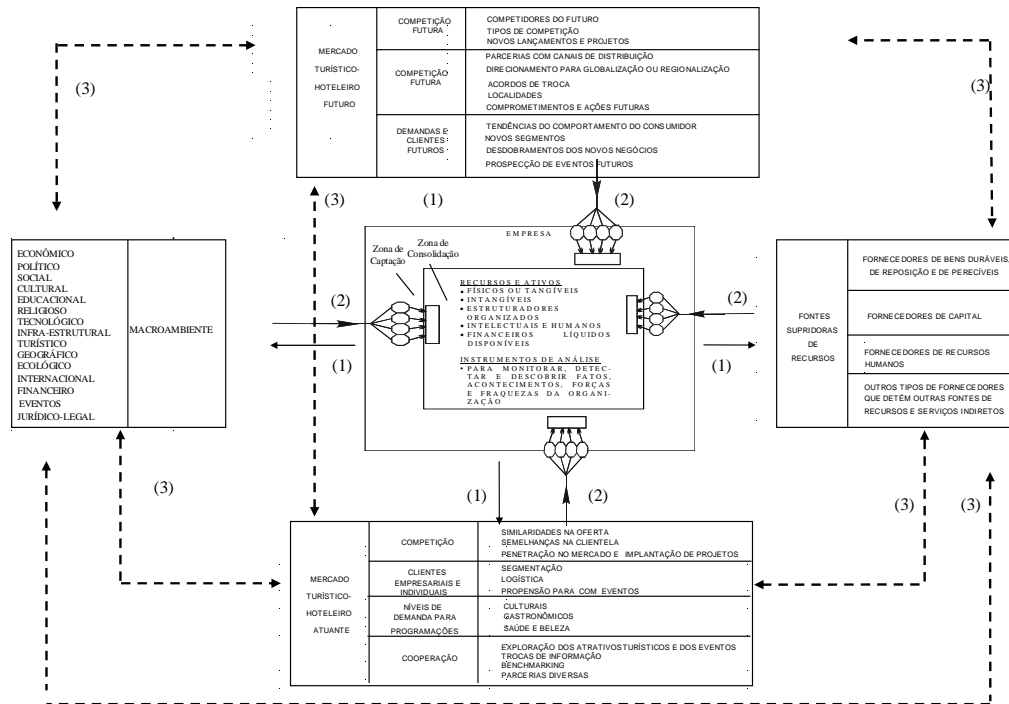


Figura 1: Método de análise estratégica de Costa.
 Fonte: Costa (1999, p. 197).

3. Metodologia

Este estudo enquadra-se como pesquisa do tipo qualitativa e exploratória. Para Sellitz (1965), a pesquisa exploratória objetiva aumentar o conhecimento sobre uma situação e estabelecer prioridades para futuras pesquisas. Assim buscou-se conhecer melhor e delinear o processo de análise estratégica nas localidades turísticas do Estado de São Paulo, e usou-se como partida o Método de Costa (1999) como base na etapa de testes.

Cabe mencionar que se fez a opção pela entrevista semi-estruturada, que segundo Aaker e Day (1989:132), tem como ponto positivo a sua estrutura aberta que capta fatos inesperados e atitudes. Adicionalmente, este procedimento foi complementado pela observação indireta, por meio da consulta bibliográfica e documental.

Também utilizou-se do método de casos múltiplos, que de acordo com Yin (1994:134-7) apresenta as seguintes vantagens: (1) Necessita-se somente examinar as respostas das questões existentes, dentro de cada caso, para iniciar a elaboração de comparações cruzadas dos casos, o que facilita o desenvolvimento da análise dos resultados para interesses específicos; e (2) Não são vistas separadamente as sessões em cada tipo individual, e sim, sintetizadas as informações de todos os respondentes que em seguida, são organizadas em torno de cada tópico ou módulo do modelo de pesquisa.

A escolha recaiu para um *design* de múltiplos casos, pois as proposições do estudo não apontaram para a verificação de um fenômeno que tenha características singulares ou específicas, e sim, pelo direcionamento da pesquisa para um setor específica da atividade econômica, neste estudo representado pelo turismo, no qual há ocorrência deste fenômeno que, por sua vez, são considerados importantes e potencialmente genéricos.

A população da pesquisa é formada por todos os municípios turísticos de São Paulo, representados pelos seus órgãos administrativos que contemplam o turismo, e a amostra, do tipo não-probabilística (por conveniência), na qual se buscou profundidade de conhecimento e compreendendo os órgãos de governo locais que tratam do turismo em 06 municípios do estado de São Paulo, todos eles próximos da capital.

Neste trabalho se escolheu a estratégia analítica *baseada em proposições teóricas*, apresentado por Yin (1994), ou seja, o estudo toma como base proposições que refletem revisões feitas na literatura e as novas interpretações que possam surgir.

4. Análise dos Resultados

a) Estruturas e processos de análise e de estratégia.

Em Santos observa-se que atualmente ainda não dispõe de uma metodologia que determina como as estratégias devem ser formuladas, pois ainda estão em fase de contratação do plano diretor de turismo do município. Consta que há certa análise dos ambientes interno e externo, com a realização de pesquisas no ambiente interno do município costumeiramente, diariamente no caso dos postos de informação turísticas do município, nos equipamentos turísticos do aquário e do orquidário, no bonde linha “conheça Santos”, e nos *citytours* em ônibus *double deck*. A pesquisa mostrou que satisfação dos visitantes é considerada apenas média com os equipamentos e a cidade como um todo; estas pesquisas também se estendem aos passageiros de navios que na cidade desembarcam. Outro ponto identificado foi a existência de uma preocupação com o processo em que as estratégias são desenvolvidas, com uma separação nítida do que corresponde a formulação e o que se refere à implantação da estratégia.

No Guarujá, no que tange ao turismo, de forma geral e ampla, não há metodologias determinadas para a formulação de estratégias e da análise situacional, nem tampouco há preocupação com o processo pelo quais as estratégias devem ser desenvolvidas. Estes aspectos, entretanto, são encontrados no planejamento de promoção do turismo do município, inclusive neste ponto também se encontra razoavelmente determinado à separação entre a formulação e a implementação de estratégias no turismo, em função destes pontos já estarem

desenhados no plano de promoção. No turismo como um todo, apenas foram definidos os parâmetros para o inventário turístico; e no planejamento da promoção constam os mercados em potencial, as oportunidades de novos mercados e as fraquezas do município para estes mercados.

Em Praia Grande, existem de forma razoável algumas estruturas a serem seguidas que determinam a formulação das estratégias, assim como a realização de análises de situações internas e externas; por outro lado há pouca preocupação com o processo de desenvolvimento de estratégias e não está nítido a separação entre a formulação e a implementação de estratégias. É comum o aparecimento de situações inesperadas exigindo ações rápidas sem um acompanhamento correto, daí percebe-se que o planejamento do local não contempla as mais variadas previsões e incertezas de modo a cobrir o maior número possível de fatos e acontecimentos que poderão surgir.

Sobre São Caetano do Sul, percebeu-se que há uma significativa preocupação com o processo pelo qual as estratégias devam ser desenvolvidas e uma clara separação entre as idéias estratégicas e as ações estratégicas.

Em Rio Grande da Serra ocorre uma situação parecida com a de São Caetano, também consta uma forte preocupação com o processo de desenvolvimento de estratégias e de forma razoável com a realização de análises situacionais e com a separação do que é formulado com o que é implementado.

Quanto a Guarulhos, existe uma estrutura razoável e uma metodologia previamente concebida que baliza as estratégias formuladas, bem como uma preocupação com o processo de desenvolvimento de estratégias e os aspectos de formulação e implementação de estratégias separadas com clareza.

Deste modo se percebe que nos municípios há evidências em suas práticas que corroboram com as características da escola de design preconizadas por Mintzberg, embora neste quesito não constem todos os atributos desta abordagem nas localidades investigadas.

Conjuntamente, perceberam-se em cinco localidades uma preocupação com o processo em que são conduzidas as estratégias, bem como foram marcantes a realização de análises situacionais e a separação entre formulação e execução de estratégias, observando-se assim uma grande aproximação com a escola de *design* preconizada por Mintzberg.

b) Acompanhamento dos fatos e acontecimentos presentes, previsões e tendências do macro ambiente.

Nos municípios de Santos, Guarujá, Praia Grande, São Caetano do Sul, Rio Grande da Serra e Guarulhos se perceberam a existência de verificações e acompanhamentos de fatos e acontecimentos presentes, previsões e tendências de maneira cotidiana. Este acompanhamento se dá de diversas formas nos municípios participantes, tais como: pelos meios de comunicação, outros *stakeholders* locais ou externos ao município, outros órgãos da prefeitura, grupos envolvidos no turismo e a participação em eventos, feiras, palestras, workshops em âmbito local, regional, nacional e internacional, não só em assuntos relacionados ao turismo mais inclusive outras temáticas importantes para suas localidades e seus negócios. Em alguns casos foram apontadas também à inclusão e a participação do município em circuitos turísticos, a inter-relação com outras cidades e com as outras esferas governamentais (estadual e federal).

Os meios de comunicação mais usados foram os jornais diários da região e do estado, jornais especializados do turismo e do mundo dos negócios, revistas ligadas ao setor do turismo como Turismo em Números, Brasilturis, Turismo em Eventos e Report América.

Não foram constatadas as elaborações internas de previsões e tendências por qualquer organização pesquisada, estes se utilizam estudos elaborados por outras entidades relacionados a estes temas.

Normalmente as informações coletadas são feitas de maneira informal sem haver uma estrutura formalizada de análise estratégica nos municípios participantes nem tampouco um sistema de informações integrado amplo e com características estratégicas.

Em praticamente todos os municípios constam a verificações de vários itens nos ambientes: econômico, social, político, cultural, educacional, religioso, infra-estrutural, tecnológico, geográfico, internacional, financeiro, de eventos, e jurídico-legal. Também se percebeu que grande parte destas verificações se dá de maneira informal e de forma não sistemática. Entretanto, independente da formalidade, o fato de se realizar estes acompanhamentos reforçam a aproximação com a escola de *design* e com a escola de planejamento de Mintzberg.

c) Aspectos acompanhados e verificados no ambiente do negócio turístico.

Em relação a Santos, há um acompanhamento do ambiente do negócio turístico no município, ocorrendo por meio de reuniões envolvendo o conselho de turismo local e os diversos empreendedores do setor, também constam conversas entre os diversos participantes

da atividade no município. Realizam estudos relacionados ao número de carros que passam pelo sistema Anchieta – Imigrantes, descontando aqueles que vão ao litoral norte e sul, os desembarques no porto e a ocupação hoteleira local. Por fim verificam diariamente o fluxo e necessidades dos turistas em pontos estratégicos da cidade como os centros de informações e outros atrativos. Somando-se a isto, além das pesquisas conduzidas pela secretaria de turismo, há estudos desenvolvidos e informes repassados pela associação dos restaurantes e pelo CVB local.

Sobre o Guarujá são acompanhados os mercados internacionais no que se refere à oferta de vôos e novas rotas, como por exemplo, uma nova rota da *Lanchile*, procedendo de Santiago com destino a Florianópolis, decidida em função da rapidez nas respostas deste último destino que implicou em levar o vôo para seu aeroporto. Outro ponto verificado é o calendário turístico, acompanhando eventos e feriados nos pólos emissores, principalmente do interior de São Paulo, que são determinantes da ação do município, pois repercute no trânsito e na segurança local e implicando numa grande sazonalidade no turismo da cidade.

Em relação à Praia Grande a ênfase é no cliente, ou seja, no turista, e as análises são prioritariamente para detectar o seu perfil, sua origem, sua renda per capita, sua estada no município e expectativas em relação aos atrativos.

Por sua vez, São Caetano do Sul acompanha mais proximamente os seguintes pontos: (a) as políticas governamentais para o turismo destinadas aos municípios e elaboradas pelo estado, com sua inserção no programa Jornadas do turismo do Estado de São Paulo e no Conselho de Turismo da Região do ABC; (b) anseio local para com o turismo, por meio da realização de uma pesquisa para compreender o pensamento e o comportamento dos residentes no município sobre esta atividade; (c) características dos mercados emissores e as melhores formas de atingi-los com o intuito de angariar turistas; (d) linhas de financiamentos existentes principalmente por meio de contatos com os Ministérios do Turismo e do Meio Ambiente, e o Consórcio dos Municípios da Região do ABC; (e) legislação compatível com a atividade do turismo; e (f) acompanhar o calendário e participar das feiras e eventos relacionados ao turismo, principalmente com o intuito de se atualizar profissionalmente, aumentar a rede de relacionamentos, bem como proporcionar o desenvolvimento de novos negócios.

Quanto a Rio Grande da Serra são verificadas as potencialidades e fraquezas locais do comércio e dos negócios ligados ao turismo e a capacidade do receptivo na localidade,

Já em Guarulhos são acompanhadas as diretrizes ditadas pelo Ministério do Turismo e pela Secretaria do Estado do Turismo no que diz respeito a leis, planos, enfim as políticas públicas do turismo.

Nos municípios investigados, embora todos realizem a verificação de alguma forma do ambiente de negócio do turismo, não aparentou haver uma uniformização de procedimentos, nem do tipo de informações desejadas; ocorrem por sua vez, encaminhamentos distintos em todos os municípios. Entretanto, percebeu-se que as práticas encontradas na verificação dos municípios estão contidas no método de análise estratégica desenvolvido por Costa.

d) Aspectos internos do município.

Sobre Santos tem se detectado que sua principal deficiência em relação ao turismo está no número limitado de leitos ofertados pelos meios de hospedagens, o que tem prejudicado a captação de eventos e os organizadores de feiras e congressos na localidade. No que tange a segurança, ocorre avanços significativo na tecnologia da informação com a disposição de câmeras filmadoras na orla marítima e a intenção de ampliá-las para o centro histórico da cidade. Também estão inclusos a verificação das questões ligadas à criança e a saúde da população, no primeiro proporcionando mais educação, cultura e lazer, tirando o menor da rua, e no segundo por meio de uma maior e melhor atendimento principalmente preventivo.

No Guarujá podem ser destacados os seguintes aspectos e *stakeholders*: atrativos, veranistas, turistas, sol e praia, e os centros de informação. Sobre os atrativos há um reconhecimento da necessidade de transformá-los em produtos turísticos, tais como os fortes, as trilhas, o turismo náutico e a pesca. Quanto aos veranistas, este grupo corresponde à parcela de pessoas que tem uma segunda residência na cidade, que tem um perfil determinado levantado e para os quais se destinam ações específicas, pois este indivíduo vem com frequência nas férias e fins de semana em busca de desfrutar o ócio e normalmente só conhecem a praia. Já os turistas, que ocupam os meios de hospedagens, também têm seu perfil determinado, porém tem que ter ações no sentido de preencher sua rotina na localidade, diferentemente dos veranistas. Em relação ao sol e praia tem levantado a necessidade de se construir chuveiros e banheiros públicos nestes pontos. E no que se refere aos centros de informações, há uma necessidade de se ampliar novas centrais devido à falta de pontos de cobertura.

Em Praia Grande é verificada a crise nos transportes e na qualidade de vida.

São Caetano do Sul, por sua vez, procura se manter informada sobre todos os acontecimentos do município, o que é possível pela peculiaridade da cidade que tem 15km² que possibilita o acesso à maioria das informações; há uma atenção desde as questões políticas até as ações de todos os departamentos, eventos realizados, entre outros. Isto é realizado por meio de leitura de jornais, acesso ao *site* da prefeitura e de outras organizações no município, contatos entre *stakeholders* locais e principais eventos na cidade.

Sobre Rio Grande da Serra o principal ponto no ambiente interno do município acompanhado é o nível de conscientização da população local em relação ao turismo, pois suas lideranças locais acreditam que este é o principal entrave a alavancagem do turismo local. Também merece apontar que o município já dispõe de um inventário turístico local; a partir deste documento realizado no turismo do município e de informações e análises adicionais da prefeitura, se formou uma grande parceria com a empresa *Autovisão*, oriunda *Volkswagen* e constituída para dá ajuda aos municípios, no sentido de se elaborar um estudo preliminar que vêm balizando a confecção do plano de ação.

Por fim em Guarulhos são acompanhados aspectos como violência e criminalidade, e o calendário de esportes e eventos da cidade. Também há uma grande preocupação com o processo de privatização de rodovias e seu impacto sobre a Rodovia Fernão Dias; e a possibilidade de novas obras e investimentos como a 3^a pista do aeroporto internacional, o trem expresso do aeroporto, a extensão Jacu-Pêssego que pretende ligar o porto de Santos e o aeroporto, e o Rodoanel.

Em geral, apesar destas verificações realizadas e constatadas nas variáveis VP 2, VP 3 e VP 4, percebe-se a necessidade nas localidades estudadas da existência de um sistema de informações integrados que contenham a captação e avaliação de dados e informações procedentes internamente dos municípios (de seus *stakeholders*), do ambiente do negócio do turismo em geral e do macroambiente.

5. Considerações finais

Nos municípios observou-se a preocupação em realizar análises que balizem o processo de formulação de estratégias.

As análises realizadas contemplaram aspectos do macroambiente, tanto em relação aos fatos e acontecimentos presentes como no que diz respeito ao acompanhamento das previsões e tendências. Especificamente os fatores investigados estão contidos diversos ambientes, desde os tradicionalmente descritos pela literatura tradicional, como o ambiente econômico,

social, político e tecnológico, e acrescidas de outros como o cultural, religioso, educacional, infra-estrutural, geográfico e eventos dentre outros.

Também incluíram aspectos do ambiente do negócio do turismo, verificando pontos que se apresentaram de maneira não uniformes, com tipos de informações com características diferentes. Operacionalmente se viu encaminhamentos na linha mercadológica, envolvendo o turista que aporta ou aquele que se pretende atingir; na linha dos negócios, visando empreendimentos que poderiam ser atraídos para a localidade; na linha sociológica, com o envolvimento da população local, não só se beneficiando com empregos, mas participando das decisões; na linha política, não só em nível local, como também nas esferas estadual e federal, com vistas a trazer mais recursos financeiros. Na linha da cooperação, montando parcerias e alianças locais, regionais e inter-regiões.

Por fim, as análises também acompanham o ambiente interno de suas respectivas localidades, observando fatores nas seguintes dimensões dos *stakeholders* e das variáveis. Nos *stakeholders*, consta à integração do poder público, a população residente e suas lideranças, os turistas, os veranistas (no caso da região litorânea) e os empresários ligados ao *trade* turístico. Nas variáveis, oriundas dos fatos e acontecimentos, consta à oferta hoteleira; a captação e organização de eventos; a segurança envolvendo a violência e a criminalidade; a tecnologia da informação e da telecomunicação empregada; a infra-estrutura existente e suas obras e ampliações, incluindo a aeroportuária; os centros de informações turísticas, os transportes públicos, a qualidade de vida da localidade, os produtos e atrativos turísticos, o lazer, o desfrute do ócio e os tipos de turismo praticados nos locais.

Também se pode concluir que estes procedimentos incluem características de formalidade e informalidade, e nem sempre são realizados sistematicamente e cotidianamente. Verificou-se ainda uma carência nos município de um sistema de informações com perspectivas integradoras que alimentassem com maior clareza e rapidez o seu planejamento. Não se confirmou à existência de análises de longo prazo, a maioria parece se limitar a impactos mais de curto prazo sobre os destinos da localidade.

Referências Bibliográficas

- AAKER, David A.; DAY, George S. *Investigación de mercados*. 2. ed. México: McGraw-Hill, 1989. 715 p.
- AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2003.
- BRAMWELL, Bill. Strategic planning before and after a mega-event. *Tourism management*. Vol 18, nº 3. Oxford: Elsevier Science Ltd, 1997. p 167-76.
- BUHALIS, Dimitrios. *Etourism: information technologies for strategic tourism management*. Financial Times/Prentice Hall, 2002.

CALORI, Roland; BADEN-FULLER, Charles; HUNT, Brian. Managing change at Novotel: back to the future. *Longe Range Planning*, v. 33, 2000. p. 779-804. Disponível em <www.periodicos.capes.gov.br> Acessado em 1.out.2003.

COSTA, Benny Kramer. *Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo*. Tese (doutorado), FEA USP, 1999. 221 p.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (coords). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

CULTURAL STRATEGY. Disponível em <www.wandsworth.gov.uk/communitystrategy> acessado em 26 jan. 2006.

DIMMOCK, K. Management style and competitive strategies among tourism firms in the Northern Rivers. *Tourism management*. Vol. 20, nº 3. Oxford: Elsevier Science Ltd, 1999. p 323-39.

EVANS, Nigel; CAMPBELL, David; STONEHOUSE, George. *Strategic management for travel and tourism*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heinemann, 2003.

EVANS, Nigel. *Strategic management for travel and tourism*. Butterworth-Heinemann, 2003.

FAULKNER, H. W. Towards a strategic approach to tourism development: the Australian experience. Cap 16. In: THEOBALD, William. *Global tourism: the next decade*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994. 406 p. p 231-45.

FITZGERALD, Joan; LEIGH, Nancey Green. *Economic revitalization: cases and strategies for city and suburb*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications Ltd, 2002.

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, tecniques, applications*. 3. ed. Malden: Blackwell, 1998. 461 p.

HASSAN, Salah S. Determinants of market competitiveness in na environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*. Vol. 38, nº 3. Sage Publications, feb., 2000. p 239-45.

KILSYTH COMMUNITY COUNCIL. Disponível em <www.kilsyth.org.uk/Tourism/tourism_strategy.htm> Acessado em 26 jan.2006.

LEWIS, Robert C. *Cases in hospitality strategy and policy*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

MANCHESTER CITY COUNCIL. *Community strategy*. Disponível em www.manchester.gov.uk/regen/strategy/section2.htm Acessado em 26 jan. 2006.

MASON, Peter. *Tourism impacts, planning and management*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heinemann, 2003.

McKERCHER, Bob. Some fundamental thuths about tourism: understanding tourism's social and environmental impacts. *Journal of sustainable tourism*. Vol. 1, nº 1, 1993. P 6-16.

MURPHY, Peter E.; MURPHY, Ann E. *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*. Aspects of Tourism 16. Clevedon, UK: Channel View Publications, 2004.

OLSEN, Michael; ROPER, Angela. Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality management*. V. 17, n2 Oxford: Elsevier Science Ltd. jun. 1998, p.111-24

OLSEN, Michael; WEST, Joseph; TSE, Eliza Ching-Yick. *Strategic management in the hospitality industry*. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons, 1998.

PEARCE, Douglas. *Tourist development*. 2nd ed. New York: Longman, 1989. 341 p, p 151-243.

PHILLIPS, Paul A.; MOUTINHO, Luiz. *Strategic planning systems in hospitality and tourism*. Wallington: CABI Publishing, 1998.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.

TEARE, Richard; CANZIANI, Bonnie Farber; BROWN, Graham. *Global directions: news strategies for hospitality and tourism*. London: Cassell, 1997.

TOWARDS 2010: Implementing the New Zealand tourism strategy. Disponível em <www.tourism.govt.nz/strategy/index.html> Acessado em 26 jan 2006.

TRIBE, John. *Corporate strategy for tourism*. London: International Thomson Business Press, 1997.

WEAVER, David. *Sustainable tourism*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heinemann, 2006.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd edition. Applied Social Research Methods Series. Vol. 5. London: Sage, 1994.