

## **Estratégia e turismo: um estudo sobre formulação de estratégias em municípios turísticos de São Paulo**

*Benny Kramer Costa<sup>1</sup>*  
*João Maurício Gama Boaventura*  
*Leilianne Michelle Trindade Da Silva<sup>2</sup>*  
*Emerson Antonio Maccari*

**Resumo:** O objetivo deste estudo é investigar o processo de formulação de estratégias em órgãos públicos municipais de turismo do Estado de São Paulo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através do método de estudo de casos múltiplos. Optou-se por uma amostragem não-probabilística, contemplando-se seis órgãos de turismo nos seguintes municípios: Santos, Guarujá, Praia Grande, São Caetano do Sul, Rio Grande da Serra e Guarulhos. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. Constatou-se que os municípios desenvolvem um encaminhamento lógico do processo de formulação de estratégias, muito embora nos momentos iniciais todos apresentem características de informalidade, que vão evoluindo ao longo do processo do desenvolvimento das necessidades e desejos dos consumidores e *stakeholders*. Todo o processo de surgimento e formulação de estratégias foi influenciado pelos mais diversos atores. Como dificuldades, destacam-se a falta de mobilização coletiva, conflitos de interesses e carência de recursos humanos e financeiros.

**Palavras-chave:** Estratégia. Turismo. Municípios Turísticos de São Paulo

### **Introdução**

O turismo é um setor de reconhecida importância e se configura como um dos segmentos de mais rápido crescimento na economia mundial. De acordo com a OMT (2007), houve 845,5 milhões de chegadas de turistas ao redor do mundo em 2006. No Brasil, ao fazer uma análise histórica do fluxo turístico e da receita gerada, observa-se que esses valores são

---

<sup>1</sup> Universidade Nove de Julho – Uninove. E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo – USP. E-mail: leilianne\_mts@hotmail.com

sempre crescentes, o que gera uma perspectiva de que o setor continue se desenvolvendo e gerando benefícios por muitos anos. Em 2006, a receita cambial turística movimentou 4,3 bilhões de dólares no país. No mesmo ano, só o Estado de São Paulo, principal portão de entrada do Brasil, recebeu 2,3 milhões de turistas (EMBRATUR, 2007).

Para sustentar o crescimento dessa atividade é essencial que as organizações ligadas ao turismo utilizem os preceitos da estratégia. Entretanto, pouco tem sido estudado e produzido em relação à formulação estratégica em localidades receptoras. Assim, considera-se importante aumentar a consciência em relação ao progresso da estratégia no turismo e prover uma base inicial para a formulação de um pensamento, bem como a realização de um debate contínuo neste importante tema, em níveis local, nacional e internacional. Cabe ainda mencionar a relevância que o setor público assume no processo de formulação de estratégias para destinos turísticos, por meio da sua capacidade de envolver os diversos *stakeholders* e de nortear as ações a serem tomadas para a organização da atividade.

### **Estratégia em localidades turísticas**

Estratégia é um termo milenar que foi utilizado inicialmente na área militar. Atualmente, diversas outras áreas têm aplicado a definição de estratégia em suas atividades, tanto na perspectiva privada como na pública. As definições do termo também são bastante variadas. Na tentativa de agrupar os conceitos, Mintzberg *et. al.* (2000) propõem três grandes tipos de escolas de formulação de estratégias. O primeiro seria o das escolas prescritivas, as quais enfatizam o modo como as estratégias devem ser formuladas. O segundo grupo é denominado de escolas descritivas, que se preocupam em descrever como as estratégias são realmente formuladas. O último grupo na verdade é composto pela escola de configuração, a qual visualiza como essência do processo a transformação e as mudanças estratégicas.

Analisando-se os diversos autores de estratégia, percebe-se que há um grupo de estudiosos que procura relacionar estratégias com objetivos ou metas. Nesta linha de pensamento, Chandler (1962, p. 13) define estratégia como a determinação das metas e de objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas.

Outro conjunto de definições encontrado na literatura pressupõe que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva. A contemplação da idéia de vantagem competitiva no campo da estratégia se deu após a introdução do conceito por Porter (1980), que atraiu posteriormente vários seguidores.

Um terceiro grupo de pensadores de estratégia compartilha a visão de que eventuais vantagens competitivas serão decorrentes das competências essenciais da organização. Representantes deste grupo, Hamel e Prahalad (1995, p. 26) defendem que é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção de competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Ainda analisando os conceitos de estratégia desenvolvidos ao longo do tempo, é possível visualizar a idéia de inter-relação entre estratégia e a interação com os competidores como um ponto comum entre determinado grupo de autores. Newman (1950, p. 110), por exemplo, relaciona estratégia com previsão de reações, ao defini-la como ajuste de um plano para antecipar as reações daqueles que serão afetados pelo plano.

Todos os pontos essenciais do conceito de estratégia discutidos até aqui são de grande importância para as destinações turísticas, as quais competem de forma cada vez mais agressiva na atual economia globalizada. Assim, as estratégias são vistas como uma ferramenta para adquirir vantagem competitiva e alcançar o sucesso, através de seu correto planejamento e implementação (CLAVER-CORTÉS *et. al.*, 2006).

Especificamente no campo do turismo, estudos relacionados à estratégia tem sido desenvolvidos por alguns autores como Getz (1983), Fletcher e Cooper (1996), Costa (1999), Ritchie (2004), Stokes (2008), entre outros.

Getz (1983) elenca uma série de etapas que compõem o processo de planejamento estratégico no turismo: descrição e modelagem do sistema turístico e de seu ambiente; previsão e escolha de alternativas futuras; avaliação do desenvolvimento planejado; determinação das metas e objetivos que serão priorizados; seleção das estratégias preferidas para o alcance dos objetivos; início do desenvolvimento incremental; revisão e avaliação do planejamento; e novo processo de tomada de decisões.

Ritchie (2004) resume essas etapas em quatro fases, a saber: análise estratégica, onde se examinam os ambientes macro e micro; escolha estratégica, etapa em que se definem as direções a serem seguidas e as estratégias específicas a serem desenvolvidas; implementação

da estratégia, onde se desenvolvem os recursos e se colocam as estratégias em prática; e *feedback* estratégico, momento em que se avaliam as estratégias em busca do aprimoramento e melhoria contínua.

Costa (1999) desenvolveu um método de análise estratégica voltado para o setor turístico. Em um primeiro momento, ele sugere a análise interna da organização (ou localidade turística), com ênfase nos recursos e ativos. A segunda etapa seria a análise macroambiental, que envolve os ambientes econômico, político, social, cultural, educacional, religioso, tecnológico, infra-estrutural, turístico, geográfico, ecológico, internacional, financeiro, eventos e jurídico-legal. Em seguida, se dá a análise das fontes supridoras de recursos. Contemplam-se ainda neste modelo a análise dos mercados turísticos atuais e futuros.

Vários autores destacam que, para sobreviverem no mercado, que é caracterizado por um ambiente em constante transformação, as localidades turísticas precisam compreender profundamente as forças que atuam sobre o seu sistema, interpretando-as como oportunidades ou ameaças, investigando os fatores críticos e visando à otimização dos aspectos positivos e a minimização dos efeitos negativos do desenvolvimento do turismo, para embasar a formulação de estratégias e fazer as escolhas adequadas (XIANG; FORMICA, 2007; LUQUE-MARTINEZ *ECT. al.*, 2007; FLETCHER; COOPER, 1996).

Para Xiang e Formica (2007), a estratégia é uma importante ferramenta para a adaptação ao ambiente e a redução de incertezas. Os processos de formulação, implementação e avaliação de estratégias devem estar embasados no diagnóstico do ambiente. Por outro lado, os autores enfatizam a dificuldade inerente a esses processos, uma vez que o ambiente é bastante dinâmico e complexo, o que torna penosas a sua análise e interpretação.

Vale ressaltar que muitas vezes, os gestores de localidades e comunidades adotam estratégias indiscriminadamente, sem passar por um processo de reflexão cuidadoso em relação às conseqüências de longo de prazo, sendo imediatistas e visando apenas à aceitação popular no curto prazo (FITZGERALD; LEIGH, 2002).

Para que o planejamento estratégico seja sustentável, Stokes (2008, p. 255) aponta como tendência na formulação de estratégias a transição de um processo caracterizado pela passividade para um caracterizado pelo intervencionismo, através da responsabilidade

compartilhada. O autor considera essencial a colaboração e o engajamento dos *stakeholders* na formulação de estratégias e decisões de turismo.

Entre os aspectos pertinentes ao processo estratégico das organizações citados na literatura, sobressaem: (1) estratégias e ações tomadas (CHANDLER, 1962); (2) surgimento de estratégias formuladas (MINTABERG *ECT al.*, 2000); (3) influências na formulação de estratégias (STOKES, 2008); (4) dificuldades no processo de formulação de estratégias (XIANG; FORMICA, 2007) e (5) maneira ou forma de elaboração das estratégias (FITZGERALD; LEIGH, 2002). Tais aspectos serão então empregados na observação do objeto de estudo.

## **Metodologia**

O estudo realizado enquadra-se como exploratório, uma vez que se propôs a conhecer e delinear o processo de formulação de estratégias nas localidades receptoras de turismo do Estado de São Paulo. Quanto à abordagem metodológica, este estudo fez a opção pela pesquisa qualitativa, com o intuito de obter maior profundidade e riqueza de conteúdos.

Em relação à extensão do campo de estudo, optou-se pela pesquisa classificada como monográfica e de profundidade, a qual permite o exame do maior número possível de variáveis que interfiram no tema (ABRAMO, 1979, p. 39). Em relação ao formato, escolheu-se o estudo de casos múltiplos em função do direcionamento da pesquisa para um setor específico da atividade econômica - o turismo - no qual a ocorrência do fenômeno em questão é considerada importante e potencialmente genérica.

A amostragem correspondeu ao tipo não-probabilístico, onde se buscou profundidade de conhecimento em seis órgãos municipais de turismo, em Santos, Guarujá, Praia Grande, São Caetano do Sul, Rio Grande da Serra e Guarulhos.

No que tange ao instrumento de coleta de dados, a opção recaiu sobre a observação direta, por meio do uso da entrevista semi-estruturada. Também, utilizou-se a observação indireta, por meio da consulta bibliográfica e documental. Os dados foram coletados entre outubro de 2006 e janeiro de 2007.

Em relação à análise dos dados, com base nas recomendações de Yin (1994), estabeleceu-se uma estratégia analítica *baseada em proposições teóricas*, ou seja, o estudo

tomou como base proposições que refletem revisões feitas na literatura e as novas interpretações que possam surgir. Operacionalmente, as análises foram realizadas a partir da construção de uma explanação sobre os casos, visando verificar as semelhanças e os contrastes existentes em relação aos diversos atributos de formulação estratégica investigados.

### **Análise dos resultados**

A análise do processo de formulação de estratégias nos órgãos municipais de turismo do estado de São Paulo foi realizada em cada um dos casos investigados por meio de cinco atributos selecionados da literatura investigada: (1) estratégias e ações tomadas; (2) surgimento de estratégias formuladas; (3) influências na formulação de estratégias; (4) dificuldades no processo de formulação de estratégias; e (5) maneira ou forma de elaboração das estratégias.

Antes de proceder à análise é importante destacar que todos os municípios pesquisados dispõem de estratégias formuladas em relação ao turismo, à exceção de Rio Grande da Serra que estava em processo de discussões com os *stakeholders* locais para a sua elaboração no ano de 2007.

#### *Secretaria municipal de Turismo de Santos*

Em relação às estratégias e ações tomadas, neste órgão foram adotadas as seguintes ações: (a) programa “Santos vai ao interior” – que visa divulgar a localidade em regiões com potenciais de demanda turística, principalmente no interior dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná e daí aumentar a captação de turistas; (b) “Meca Santos” – Concurso para criação do prato típico da gastronomia santista; (c) atuação do bonde – Que conjuntamente com o acervo arquitetônico tem demandado uma procura significativa da cidade para filmagens provenientes de fora.

Quanto ao surgimento de estratégias formuladas, estas emergiram a partir de uma equipe interna da prefeitura municipal, que desenhou um pequeno esboço e daí foram acrescentados e agrupados outros organismos da sociedade local, com interesses diretos e indiretos com o turismo, bem como de projetos demandados pela comunidade.

Sobre as influências recebidas no processo de formulação de estratégias, foram detectadas as influências de alguns *stakeholders* significativos, como o COMTUR local, o *trade* turístico, as universidades locais que ensinam o turismo e o CVB do município. Normalmente, em cada programa ou projeto de envergadura coletiva existem parcerias entre a secretaria e os atores listados anteriormente, tais como: participação em feiras e outros eventos com parceria com o CVB, no mínimo para dividir espaço físico; a criação do prato gastronômico, com a Unisantos e o Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares local; o projeto “Santos todos a bordo”, com a CVC turismo, empresas de *citytour*, Condesp e universidades locais.

Quanto às dificuldades encontradas, observou-se que o seu processo encontra-se em contínua evolução; alguns programas e projetos, em função de sua complexidade, tempo de execução e verbas alocadas, podem repercutir em um maior conjunto de problemas. Os maiores problemas encontrados no início foram à mobilização e a permanente participação dos principais atores locais no processo estratégico; outro ponto difícil foi à comunicação entre os participantes e entre os diversos órgãos de governo municipal envolvidos, principalmente no cumprimento de prazos.

A maneira com que se elaboram as estratégias se dá inicialmente por meio de idéias que vão surgindo, a partir daí se monta um esboço, contendo nisto a troca de informações e a realização de conversas com os atores locais no sentido de se conquistar defensores e adeptos da proposta e de se viabilizar parceiros, o que exige uma constante sensibilização e doutrinação dos diversos grupos de interesse. Neste ponto, a mídia impressa e falada ajuda bastante, informando e sensibilizando as entidades e comunidades da localidade.

#### *Secretaria Municipal de Turismo do Guarujá*

As estratégias e ações relacionadas centram-se em áreas como segurança, meio ambiente e social, focadas por outros organismos municipais; a segurança está a cargo da secretaria municipal de planejamento e existe um monitoramento por meio de câmeras, o que tem diminuído em 32% o número de roubos, e particularmente em períodos de final e começo do ano se implementa uma operação verão envolvendo e integrando as polícias civil, militar e municipal; quanto ao meio ambiente, no passado houveram invasões de áreas de preservação,

ampliando-se as favelas no município; já no campo social, ocorre uma diminuição dos impactos sociais sobre a imagem do município, mediante ações a partir da criação de programas para congelar o crescimento das favelas locais num primeiro momento, e em seguida a sua remoção de áreas de risco.

As estratégias partiram do plano de governo da gestão municipal atuante na época da pesquisa, com definições prévias dos planejadores. Em seguida, elas são enriquecidas com outras idéias, conversas, até chegar a discussões coletivas.

No que tange as influências existentes durante a formulação de estratégias, foi detectada a existência de poucas pressões individuais, sendo que a maioria delas de encaminhamentos positivos para o turismo local. Isto se deve à prática de se verificar as necessidades do *trade* local e pela realização de audiências públicas, gestão mais democrática, orçamento participativo e o uso de pesquisas pontuais para problemas específicos.

As dificuldades observadas durante a formulação de estratégias, encontram-se na falta de uma equipe interna na secretaria em termos de número de pessoas adequadas para a realização das tarefas, embora a qualidade das pessoas existentes seja considerada de bom nível. Também se observou uma dificuldade importante no que se refere à criação de unidade de discurso entre os atores, é comum os envolvidos não acharem um norte no que diz respeito à satisfação de suas necessidades, o que prejudica a priorização e aplicação dos recursos e foco nos investimentos.

Quanto à maneira ou forma de elaboração das estratégias, a experiência demonstra que a partir das necessidades de promoção do turismo local e captação de eventos para a cidade, se criou um CVB local que mobilizou atualmente mais de 90 pessoas do *trade* turístico do município, por meio de reuniões, conversas e acordos, e está se traduzindo em uma iniciativa que já está captando eventos para seus equipamentos turísticos; também consta a criação do COMTUR que vem mobilizando lideranças em suas reuniões e decisões sobre o turismo local.

*Secretaria de Turismo de Praia Grande*

No contexto das estratégias e ações utilizadas, foi criada uma linha turística em parceria com a iniciativa privada, a implantação do posto de informações turísticas, a criação do Conselho Municipal do Turismo (COMTUR) e a revisão do Plano diretor do Município.

Esta localidade há bastante tempo, é procurada pelas colônias de férias de inúmeras associações de classe, e isto alimentou a busca por alternativas que diminuíssem a sazonalidade local que fica repleta de turistas, veranistas e visitantes nas férias de dezembro, janeiro e fevereiro e esvaziada nos demais períodos do ano; também consta que o surgimento das estratégias é fruto da necessidade de se atender às solicitações dos turistas que estavam sendo embasadas no Plano Diretor da região Metropolitana da Baixada Santista.

As influências na formulação foram provenientes de algumas ações adotadas por outros municípios que serviram de referência para a localidade, além da mídia em geral quando se refere ao tema do turismo e do próprio turista em suas manifestações em relação ao atendimento no município.

Em relação às dificuldades encontradas, foram percebidas resistências pontuais dos moradores e dos comerciantes locais, muito em função da desinformação reinante entre estes atores e o poder público municipal, o que alimentava uma falta de conscientização sobre o tema e a importância do turismo.

Sobre a maneira de elaboração, o processo se deu pela contratação de consultoria especializada e pela necessidade constatada de se ordenar e desenvolver o turismo no município; também foram utilizadas pesquisas para saber a razão e o significado que as estratégias em elaboração tinham para os atores envolvidos.

*Diretoria de Esportes e Turismo da Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul*

As principais estratégias e ações abordadas pelo turismo do município e suas respectivas ações, são: (a) Mobilização da população local com a intenção de conscientização para o turismo: principal ação neste sentido é o *Projeto Conhecendo e Aprendendo* que possibilita a visita dos principais pontos turísticos da cidade. Neste momento, o projeto é feito em parceria com a Diretoria de Educação e envolve todos os interessados em todas as

escolas do município; (b) Integração com outros departamentos, que está se solidificando através do COMTUR; (c) Divulgação do turismo local, por meio da elaboração de um *folder* com esta finalidade; (d) Melhora no calendário fixo de festejos com a Festa das Nações. Outras realizações que estavam em fase de planejamento para 2007 correspondem à realização de um Fórum Municipal de Turismo, para o 2º semestre de 2007, e a atualização e melhoria do inventário turístico, a realização do estudo de demanda, e a verificação da estrutura dos atrativos.

Sobre o seu surgimento, se partiu da carência detectada no município no que tange à infra-estrutura de lazer, e daí para a questão da atração de visitantes e de eventos para a localidade.

As principais influências recebidas foram relativas à elaboração de algo que não tivesse custo para a prefeitura ou em caso da existência de algum ônus financeiro que existisse a possibilidade de buscá-las por meio de parcerias ou verbas estaduais ou federais; tudo isto com o intuito de se realizarem ações que possibilitem melhorias e benefícios ao município de um lado e permitisse visibilidade da administração por outro.

A principal dificuldade apresentada foi a falta de verbas, o que direcionou a elaboração de estratégias para o turismo por caminhos que não fossem demandantes de recursos financeiros em demasia.

No que diz respeito à maneira de elaboração das estratégias, isto ocorre por meio de reuniões entre os membros do departamento de turismo da prefeitura, daí surgem alternativas e, por conseguinte a escolha da mais viável. Com o advento da criação do COMTUR, as determinações saem destas reuniões que transcendem somente a gestão pública de um órgão de governo municipal, passando à participação de outras partes interessadas no turismo que fazem à localidade.

#### *Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turístico de Rio Grande da Serra*

Em relação às estratégias e ações, a partir do estudo preliminar ocorreu a apresentação para o Conselho de Turismo do Município e alguns membros do *trade* turístico, das diretrizes iniciais que vão servir de suporte a todas as demais fases do processo de planejamento e das ações locais.

Relacionado ao aspecto surgimento de estratégias formuladas, o plano de ação ainda estava em discussão. Até o momento da pesquisa, o município só dispunha de idéias ou medidas que poderiam ser adotadas, isto ocorreria por meio da participação e atuação principalmente do conselho municipal e do *trade* turístico local; a introdução do turismo nas agendas, discussões e planos se deveu a uma antiga solicitação local: *por que não trabalhar o turismo aqui?*

No quesito influências na formulação, além dos membros do Conselho Municipal de Turismo e da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo, tem havido uma boa receptividade em relação à formulação de planos e projetos para o turismo local. Dentre as maiores contribuições estão as que provêm do *trade* local, dos voluntários e das faculdades de turismo de São Paulo e grande ABC, que têm utilizado a região para seus estudos de trabalho de conclusão de curso.

Talvez em função de estar em um estágio inicial, ainda não foram detectadas qualquer resistência ou dificuldade no processo de formulação.

Sobre a maneira ou forma de elaboração foi observado a seguinte seqüência: (a) elaboração do inventário; (b) agregação de outras informações e análises por parte da secretaria municipal; (c) elaboração de estudo preliminar entre secretaria e empresa de consultoria; (d) apresentação do estudo preliminar e um esboço das diretrizes aos *stakeholders* locais; (e) início das discussões para a preparação de um plano de ação.

#### *Diretoria de Turismo da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Guarulhos*

As estratégias e ações tomadas a partir das análises foram as execuções de Oficinas de Nivelamento Técnico, sensibilização, realização de Conferências de Turismo, consolidação do COMTUR, parcerias com as instituições de ensino, as quais por meio de seus Coordenadores e Professores dos Cursos de Turismo participam do Núcleo Docente do COMTUR e colaboram na formatação da política pública do Turismo no Município, tendo dado sua maior contribuição durante a elaboração da 1ª Carta de Turismo.

Em relação ao surgimento de estratégias formuladas partiram da articulação e relacionamento entre as seguintes entidades: o Departamento de Turismo, o Conselho Municipal de Turismo, o SEBRAE e o Guarulhos *Convention & Visitors Bureau* (CVB).

No início recebeu-se grande influência do PNMT (Programa Nacional de Municipalização do Turismo) e em seguida do PRT (Programa de Regionalização do Turismo), ambos do Ministério do Turismo, que tem como princípios fundamentais: participação, sustentabilidade, integração e descentralização; do Conselho Regional de Turismo - CRT, que tem a finalidade de organizar e promover o desenvolvimento da atividade turística regional, tendo aglutinado os Conselhos Municipais de Turismo na discussão das políticas regionais. Além disso, as entidades estão alinhadas com as diretrizes do Ministério do Turismo, Embratur e Federação Brasileira de Conventions Bureaus quanto às políticas públicas e ações integradas de turismo.

Foi apontado a troca de Governo como maior dificuldade no processo de formulação, pois em decorrência disto, via de regra, ocorrem mudanças do rumo da política do turismo, tanto na esfera municipal, estadual e federal; destacou-se ainda que mesmo como tendência relevante a crescente consciência ambiental, o crescimento econômico e turístico do município, é extremamente difícil sensibilizar as autoridades e a comunidade em geral para o desenvolvimento da atividade turística.

Por último, no que se refere à maneira ou forma de se elaborar estratégias, verificou-se que isto se dá a partir da análise dos pontos fortes e fracos do turismo na cidade e da orientação da Carta de Turismo propondo um foco no turismo de negócios; concomitantemente oferecendo novas formas de se pensar o negócio em turismo, discutindo planos estratégicos de ação, pensando negócio conjuntamente com o destino, e por último, preocupando-se com a regionalização para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização integrada e compartilhada da atividade turística.

### **Considerações Finais**

Percebeu-se que os procedimentos de análise e formulação estratégica incluem características de formalidade e informalidade, e nem sempre são realizados sistematicamente e cotidianamente. Também se verificou nos municípios a necessidade de um sistema de informações com perspectivas integradoras, que alimentassem com maior clareza e rapidez o seu planejamento. Não se confirmou a existência de análises de longo prazo; a maioria parece se limitar a impactos mais de curto prazo sobre os destinos da localidade.

Por outro lado, é possível concluir que o conjunto de análises prévias efetuadas revela a preocupação dos municípios estudados em desenvolver um encaminhamento lógico que consubstancia o processo de formulação de estratégias, na medida em que as localidades vão aos ambientes buscar dados, informações e parceiros que contribuam em suas decisões de planejamento. Em síntese, as verificações prévias se mostraram úteis posteriormente na elaboração e nas decisões das estratégias a seguir.

Sobre as procedências, pode-se afirmar que a iniciativa em relação à formulação partiu dos mais diversos atores, em sua maioria existente no próprio município e vão desde políticos e gestores públicos, passando pelo *trade* turístico e até mesmo a população local.

O processo sofre influências de origem tanto interna como externa à localidade e as práticas encontradas vão desde a utilização da via que implica numa maior participação e democratização com amplo acesso a informação e voz, até mesmo em situações vindas de cima para baixo e participação mais restrita aos governantes locais e aos principais atores do *trade* turístico local.

A maneira como as estratégias são formuladas ocorrem desde momentos iniciais com características de informalidade, composto de novas idéias, trocas, convencimentos e reuniões; até momentos de maior estruturação, com reuniões envolvendo lideranças e interessados mais representativos do turismo local; contratação de consultorias para acompanhamentos e preparação de métodos; criação de associações de classe para defender interesses de grupos e locais; formação de parcerias; instituição de grupos de trabalho; envolvimento do poder público, dentre outros.

Diante do exposto, acredita-se que a realização deste estudo permitiu ampliar o conhecimento científico e acadêmico sobre a formulação de estratégias em localidades turísticas, contribuindo com a gestão pública de turismo no estado de São Paulo e oferecendo subsídios para futuros projetos, tanto na área pública como privada.

## Referências

- ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, Sedi (org.). **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979. 232 p.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: M.I.T Press, 1962.
- CLAVER-CORTÉS, Enrique; MOLINA-AZORÍN, José; PEREIRA-MOLINER, Jorge. **Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain**. *Tourism Management*, v. 27, p. 1101-16. 2006.
- COSTA, Benny Kramer. **Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo**. Tese (doutorado), FEA USP, 1999, 221 p.
- EMBRATUR. **Estatísticas básicas de turismo**. Brasília. 2007
- FITZGERALD, Joan; LEIGH, Nancey Green. **Economic revitalization: cases and strategies for city and suburb**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications Ltd., 2002.
- FLETCHER, John; COOPER, Chris. Tourism strategy planning. **Annals of Tourism Research**, v. 23, n. 1, 181-200. 1996.
- GETZ, Donald. Capacity to absorb tourism: concepts and implications for strategic planning. **Annals of Tourism Research**, v. 10, p. 239-63. 1983.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- LUQUE-MARTÍNEZ, Teodoro *ECT al.* **Modeling a city's image: the case of Granada**. **Cities**, v. 24, n. 5, p. 335-52. 2007.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NEWMAN, William H. **Administrative action**. New Jersey: Prentice-Hall, 1950.
- OMT. **Tourism highlights**. 2007.
- PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- RITCHIE, Brent W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. **Tourism Management**, v. 25, p. 669-83. 2004.
- STOKES, Robyn. Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. **Tourism Management**, v. 29, p. 252-62. 2008.
- XIANG, Zheng; FORMICA, Sandro. Mapping environmental change in tourism: a study of the incentive travel industry. **Tourism Management**, v. 28, p. 1193-1202. 2007.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. v. 5. London: Sage, 1994.