

Aspectos Estratégicos Enfocados em Localidades Turísticas: Um Estudo Multicasos em São Paulo

Benny Kramer Costa¹
João Maurício Gama Boaventura²
Leilianne Michelle Trindade da Silva³
Saulo Fabiano Amâncio Vieira⁴
Cristiane Coradini⁵

Resumo

Este estudo busca identificar os aspectos focados no processo de formulação de estratégias e as escolhas estratégicas adotadas pelos órgãos da gestão municipal do turismo em São Paulo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, com a utilização do método de estudo de casos múltiplos em seis municípios turísticos de São Paulo. As principais iniciativas no processo de formulação eram relacionadas à preparação de infra-estrutura local e implantação de empresas turísticas. Dentre as escolhas estratégicas, destacam-se a participação comunitária e a formação de alianças e parcerias. A maior prioridade das ações estratégicas no turismo são os aspectos econômicos. Quanto às estratégias setoriais, os aspectos mais enfatizados foram a preocupação com qualidade, produtividade e crescimento no setor, a captação de novos nichos e a colaboração com envolvimento dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Estratégia. Estratégia no Turismo. Formulação de Estratégias.

1. Introdução

O setor do turismo, em nível mundial tem se destacado pela sua participação no PIB e pelo volume de empregos gerados. Conforme relatórios da *World Travel & Tourism Council – WTTC (2008)*, as estimativas para 2008 no mundo é que o negócio de viagens e turismo gere US\$ 7,892 bilhões em atividades econômicas. Em relação ao Brasil, o setor de viagens e turismo encontra-se em 13º lugar na classificação mundial em números absolutos. Na economia turística brasileira, merece destaque o Estado de São Paulo, principal portão de entrada do Brasil, que recebeu 2,3 milhões de turistas em 2006 (EMBRATUR, 2007).

Quanto aos estudos e ações de estratégia nas localidades receptoras de turismo, observa-se alguns casos e aplicações em nações e cidades no mundo. Na cidade de Manchester (Inglaterra), por exemplo, o conselho local vem desenvolvendo desde o ano de 2002 o *Community Strategy*, que aborda aspectos importantes para o turismo, como a melhoria da qualidade de vida, a restauração cultural e a melhoria dos transportes públicos.

¹ Universidade Nove de Julho e Universidade de São Paulo.

² Fundação Instituto de Administração e Universidade Paulista.

³ Universidade de São Paulo.

⁴ Universidade Nove de Julho e Universidade Estadual de Londrina.

⁵ Universidade Nove de Julho.

Na dimensão das nações, tem-se o caso do arquipélago das Bahamas, onde o turismo é o maior pilar econômico do país e é visto pelas autoridades sob a ótica do desenvolvimento sustentável, vislumbrando sua contínua expansão, diversificação e melhoria.

No Brasil, a criação de um Ministério exclusivo para o Turismo, em 2003, reflete a importância que o segmento está conquistando no país, o que desperta para a necessidade de planejamento, análise e pesquisa, inclusive com a elaboração do Plano Nacional de Turismo.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é identificar os aspectos focados no processo de formulação de estratégias e as escolhas estratégicas adotadas e enfatizadas pelos órgãos da gestão municipal do turismo em São Paulo. O artigo apresenta inicialmente subsídios teóricos sobre estratégias em comunidades e em localidades turísticas. Na sequência, têm-se a descrição da metodologia adotada, a discussão dos resultados – feita a partir da análise das iniciativas, das escolhas estratégicas, das ênfases priorizadas e das estratégias setoriais – e as considerações finais.

2. Estratégia em Localidades e Comunidades

Fitzgerald e Leigh (2002), embora afirmem que vários estudos discutem como analisar economias locais e como escolher localmente estratégias apropriadas, destacam que as mesmas estratégias são altamente usadas indiscriminadamente em vários lugares. A lista destas estratégias inclui retenção industrial, atração de negócios, turismo, revitalização comercial, desenvolvimento de pequenos negócios e desenvolvimento de estádios esportivos. Os gestores locais, em geral, não refletem cuidadosamente em relação a uma ampla estratégia de desenvolvimento econômico local, mas, antes de tudo agem nas conseqüências de curto prazo.

Outro ponto importante corresponde aos aspectos intrínsecos do desenvolvimento econômico local. Advogam a existência de cinco fases relacionadas às práticas de desenvolvimento econômico local: (1) Atração de indústrias, (2) Críticas políticas, (3) Esforços adicionais via programas, (4) Sustentabilidade como justiça, e (5) Interesse em estratégias metropolitanas e regionais, bem como em soluções voltadas para o mercado. FITZGERALD e LEIGH (2002)

A primeira fase tem como característica a criação de um clima favorável aos negócios, por meio de isenções nos impostos, pacotes de empréstimos, infra-estrutura, concessão de terras etc. Na fase de críticas políticas, o foco da análise recai para questões sobre quem pagará a conta e quem se beneficiará destas práticas. Esta perspectiva revelou uma contradição conflitante entre os interesses das cidades e os interesses dos negócios nelas

existentes. A terceira fase caracteriza-se por um foco mais empreendedor, onde se enfatiza o desenvolvimento pela promoção de novos negócios e indústrias particularmente nos setores de alta tecnologia. A quarta fase diz que os planejadores devem realizar a conciliação de três interesses conflitantes: crescer a economia, distribuir este crescimento e não degradar o ecossistema. Já a quinta fase é caracterizada como privatização e interdependência, promovendo estratégias metropolitanas e regionais e acreditando na solução de mercado.

Outro aspecto levantado por Fitzgerald e Leigh (2002) se refere à adoção de estratégias setoriais para o desenvolvimento econômico. Elas podem tanto direcionar uma indústria existente em uma economia e criar condições para o crescimento como identificar novos crescimentos industriais que poderiam ser atraídos para diversificar a economia local.

Por sua vez, Agranoff e McGuire (2003) mostram um modelo hipotético de gestão colaborativa como uma interseção de duas dimensões: (a) nível de atividade colaborativa na cidade, e (b) uma extensão pela qual cada atividade é estratégica. Destacam que 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 forem as reações. Pode-se também considerar a situação onde a cidade é moderadamente ou altamente envolvente. Os autores ainda afirmam que o estilo de dominação do processo de gestão colaborativa em cada cidade pode ser mensurado como o conjunto do nível de atividade e dimensões estratégicas, apresentando um conjunto de possíveis combinações.

Entrando no campo das localidades turísticas, alguns autores destacam que, para sobreviverem no mercado, que é caracterizado por um ambiente em constante transformação, tais localidades 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 (LUQUE-MARTINEZ *et 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 no turismo. Os processos de formulação, implementação e avaliação de estratégias deve estar embasado 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.

Visando amenizar essas dificuldades, Stokes (2008, p. 255) aponta como tendência na formulação de estratégias a transição de um processo caracterizado pela passividade para um caracterizado pelo intervencionismo, por meio da responsabilidade compartilhada. Este autor considera essencial a colaboração e o engajamento dos *stakeholders* nas decisões de turismo, de modo a enriquecer as análises e as escolhas estratégicas.

3. Aspectos Metodológicos

O estudo enquadra-se como exploratório, uma vez que se propôs a conhecer melhor e delinear o processo de formulação de estratégias nas localidades receptoras de turismo do Estado de São Paulo. Optou-se pela abordagem qualitativa, com o intuito de obter maior profundidade e riqueza de conteúdos. Este trabalho se apresenta no formato 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.

Optou-se por uma amostragem não-probabilística, 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, a qual implica uma maior interação entre o pesquisador e os entrevistados. 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, Yin (1994, p. 131-3) recomenda que deva ser estabelecida uma *estratégia analítica geral* da pesquisa, no sentido de priorizar o que deve ser analisado e por que. Neste trabalho, escolheu-se a estratégia analítica *baseada em proposições teóricas*, ou seja, o estudo toma como base proposições que refletem revisões feitas na literatura e as novas interpretações que possam surgir. Operacionalmente, foram feitas análises nos seis órgãos municipais pesquisados, visando verificar as semelhanças e os contrastes existentes em relação aos diversos atributos de formulação estratégica investigados.

4. Resultados

A análise dos resultados em cada um dos seis casos pesquisados enfatiza as os aspectos focados no processo de formulação de estratégias, as escolhas estratégicas adotadas nas dimensões econômica, do desenvolvimento, social, humana, educacional, meio ambiental, do cliente e outros, as ênfases priorizadas e as estratégias setoriais utilizadas.

4.1. Secretaria Municipal de Turismo de Santos

Em relação aos aspectos focados *no processo de formulação de estratégias*, se percebeu ações relacionadas à revitalização comercial, ao desenvolvimento de pequenos negócios no turismo e lazer e ao fornecimento de infra-estrutura por parte do município.

Quanto às *escolhas estratégicas*, foram apontados aspectos que por sua vez são agrupados nos seguintes pontos:

- Econômico – Ênfase empreendedora na promoção de novos negócios; confiança na solução predominante de mercado; ênfase na competitividade e promoção dos investimentos privados com foco nas demandas não atendidas e integração na economia regional; contemplação de vantagens competitivas e uso de estratégias competitivas relacionados aos pontos, produtos e locais turísticos; realização de expansão planejada; ênfase na qualidade; estilo diferente de gerenciar e liderar o turismo.
- Desenvolvimento – Identificação de onde provêm os recursos para financiarem o turismo local e de quais são os beneficiários com o crescimento da atividade; realização de acordos políticos e econômicos; preocupações e equacionamentos habitacionais; alianças nas esferas públicas e privadas não só localmente; e participação em redes e clusters de negócios.
- Social, humano e educacional – Participação da comunidade no planejamento e as suas motivações; equidade e redistribuição nas agendas e práticas; participação da comunidade e agenda de desenvolvimento comunitário; capacitação, educação e treinamento de pessoas perante necessidades de mão-de-obra pontuais e das comunidades como um todo; uso do conhecimento, entusiasmo e habilidades locais.
- Meio ambiente – Revitalização e preservação associado às atividades econômicas e a construção de moradias; e controle de poluição.
- Cliente – Tratamento com o turista.
- Outras alternativas – Estratégia de diversificação; simplicidade organizacional; uso de novas tecnologias; e internacionalização apareçam de maneira razoável.

No presente caso priorizou-se os aspectos espaciais em primeiro lugar, seguidos pelos aspectos culturais e econômicos respectivamente.

Por fim, foram apontadas como sendo de bastante utilização as seguintes *estratégias setoriais*: a inclusão do turismo no desenvolvimento local; a busca de melhorias de qualidade, produtividade e condições de crescimento; a identificação de novos nichos no

turismo a serem atraídos no sentido de diversificar a atividade local; o uso de mecanismos de medição do nível de atividade turística; o uso de atividades e estratégias colaborativas; a regulamentação da conduta do processo de formulação; a existência de grupos de controle formalizados e formados pela comunidade para acompanhamento; e o envolvimento dos mais diversos *stakeholders* da localidade.

4.2. Secretaria Municipal de Turismo do Guarujá

Na *formulação estratégica* focou-se na captação e retenção de empresas ligadas ou não ao turismo, incentivo ao surgimento de pequenos empreendimentos ligados ao turismo, incluindo isenções em tributos cobrados na esfera municipal e fornecimento de infraestrutura. Como fato novo, também é contemplado a realização de parcerias com instituições financeiras para empréstimos e viabilização de concessões de terras.

Por sua vez, as *escolhas alternativas* mais destacadas foram:

- Econômico – Ênfase em negócios e no mercado focando o empreendedorismo promocional e apoio público a estas iniciativas; competitividade turística e direcionamento para negócios em atividades turísticas com demandas em potencial; busca de integração econômica regional; e operacionalmente aspectos como produtos turísticos, pontos e locais, qualidade nos serviços e incentivos para novas empresas se fixarem localmente.
- Desenvolvimento – Clareza de quem pagará a conta e quem se beneficiará com as práticas turísticas; clareza na contradição entre os interesses da cidade versus os interesses dos negócios existentes ou que desejam se instalar localmente; intenção sócio-econômica e habitacional local; criação de parcerias público-privada, alianças e parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais; operação em rede com outros municípios ou empresas externas.
- Social, humano e educacional – Envolvimento comunitário nas discussões e destinos do turismo local e melhor distribuição na suas ações; capacitações em aspectos específicos para atender atividades; aplicação do conhecimento e hábitos da comunidade.
- Meio ambiente – Preocupações e ações para revitalizar e/ou preservar o patrimônio natural e cultural; medidas contra a poluição e a interface destes processos com o desenvolvimento econômico local e a expansão habitacional.
- Cliente – Atendimento das expectativas turísticas.

- Outras alternativas – Não se percebeu ênfases relacionadas a novas tecnologias ou diversificação de atividades, apenas se verificou a presença de uma estrutura organizacional do órgão sem qualquer complexidade e de algumas preocupações com o processo de internacionalização do turismo local.

Quanto às *prioridades*, se observa que os aspectos econômicos prevalecem, ficando os sociais e os espaciais em 2º e 3º lugares, nesta ordem.

No que se refere às *estratégias setoriais*, foram considerados com grande ênfase aspectos relacionados à oferta turística, como produtividade de negócios, qualidade dos serviços e estruturas necessárias para sustentar o crescimento turístico local, de um lado, e de outro também foram considerados fatores condizentes com o mercado consumidor turístico, por meio da indicação de novos nichos de mercados que poderiam ser captados pelo turismo. Observou-se no caso descrito a presença da inserção do turismo no desenvolvimento local, colaboração tanto nos planejamentos como nas ações, envolvimento da comunidade local e de outros grupos de interesse no acompanhamento das atividades locais.

4.3. Secretaria de Turismo de Praia Grande

Observou-se que a ênfase da formulação estratégica deu-se na solução de mercado, principalmente no que se refere ao empreendedorismo de pequenas organizações em atividades turísticas, principalmente ligadas ao lazer e esportes, e revitalização do comércio local. Também existe uma política pública de apoio ao mercado contendo isenções tributárias municipais como instrumento de captação de novos negócios no setor.

No que se refere às *escolhas estratégicas*, foram apresentados as seguintes alternativas:

- Econômico – Forte participação da administração municipal na atividade turística local no que se refere à coordenação da atividade e incentivos à iniciativa privada, busca de novos negócios para o turismo, ênfase na competição e produtividade no turismo, integração econômica na região, maior utilização da mão-de-obra local e realização de expansão planejada.
- Desenvolvimento – Uso de políticas colaborativas entre a prefeitura, por meio de suas secretarias, e as iniciativas privada e comunitária; novos estilos de liderar e gerenciar a atividade do turismo; alianças e parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais; operação em rede com outros municípios ou empresas de fora; busca de inserção internacional.

- Social, humano e educacional – Participação da comunidade no planejamento do turismo, organização da agenda de discussões com maior envolvimento do trade turístico e da comunidade; educação e formação perante necessidades de mão-de-obra pontuais e das comunidades como um todo; uso do conhecimento, entusiasmo e habilidades locais.
- Meio ambiente – Revitalização e preservação da orla marítima associado com as atividades econômicas, preocupações com a poluição e construções habitacionais.
- Cliente – Foco no atendimento e atenção ao turismo, buscando atender suas necessidades e facilitar sua estada no município.

A seqüência quanto às *prioridades* é a seguinte: primeiramente os aspectos econômicos, seguidos pelos naturais e sociais.

Como *estratégia setorial*, se destaca a inclusão do turismo no desenvolvimento integrado local e a atração de novos tipos de turistas para a região, além de preocupações com a qualidade do turismo no município e com os condicionantes do crescimento turístico. Em menor intensidade, foi indicado o uso de mecanismos de medição do nível de atividade turística; o uso de atividades e estratégias colaborativas; a regulamentação da conduta do processo de formulação; e o envolvimento dos mais diversos *stakeholders* da localidade.

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

Verificou-se que a *formulação estratégica* tinha como principais objetivos o desenvolvimento do turismo da terceira idade no município, tanto em nível emissivo (compras e visitas culturais e naturais) quanto receptivo (visitas e participação em eventos locais); além disso, também foi considerado o desenvolvimento do turismo voltado para a criança e um programa de inversão na infra-estrutura municipal envolvendo obras de construção e reforma principalmente de parques, pinacoteca e museu da cidade; especificamente merece ser destacado que o turismo não é prioridade da administração municipal atual em sua gestão.

Sobre as *escolhas* alternativas, os seguintes fatores foram abordados:

- Desenvolvimento – Maior participação e envolvimento do trade turístico composto por hotéis, restaurantes, bares de casas noturnas nas decisões e ações do turismo local; formação de alianças com os diversos negócios relacionados com a atividade turística; e atuações por meio do consórcio municipal da região do ABC.

- Social, humano e educacional – Envolvimento de grupos de interesse locais e criação de um processo de treinamento para os alunos do ensino fundamental da rede municipal, voltado para a formação destes em relação aos diversos aspectos e atrativos locais.
- Mercado – Uso da concentração ou foco em uma ou poucas propostas, centrando-se no tripé: terceira idade, eventos esportivos e negócios.
- Outras alternativas – Adquirir autonomia institucional, com maioria para se separar da área dos esportes enquanto organismo municipal.

As *prioridades estratégicas* do turismo nesta cidade são mais de ordem estruturais e de gestão, na medida em que necessita melhor se estruturar enquanto organismo público e fomentador, intermediador e coordenador da atividade turística entre a iniciativa privada local. Nestes pontos significam trabalhar aspectos como: estruturação do órgão governamental que lida com o turismo, conscientização para o turismo e integração entre os diversos órgãos públicos municipais no trato com o turismo.

Neste caso investigado, de acordo com os respondentes não há ainda uma *estratégia setorial* para o turismo determinada no município, embora haja conversas entre as empresas ligadas ao turismo do município no sentido de se criar um planejamento conjunto para o turismo no município, encontrava-se, em 2007, em tratativas a realização de um diagnóstico do turista que atualmente frequenta o município.

4.5. Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turístico de Rio Grande da Serra

Os aspectos centrais do *processo de formulação de estratégias* do município, consta apenas o desenvolvimento de pequenos negócios de turismo e lazer e o fornecimento de infra-estrutura pela prefeitura. Verificou-se a preparação de um projeto para a realização de um inventário turístico do local e da realização de sinalização turística de todo o município.

No que tange às *escolhas estratégicas*, apenas os seguintes pontos foram apontados com razoável emprego:

- Desenvolvimento – Preocupação com a relação custo-benefício, observando seus impactos para os negócios locais, os residentes e o meio ambiente da região; também foi enfatizada a realização de parcerias com grandes empresas da região para financiar, através de fundações e associações, diversos projetos de cunho turístico para a localidade.
- Social, humano e educacional – Participação comunitária nas decisões e ações do turismo.

Quanto às *ênfases priorizadas*, constam os aspectos administrativos e estruturais, seguidos da conscientização da população local para com o turismo.

Em outra direção, os respondentes apontaram não existir ainda *estratégias setoriais* determinadas no que se refere ao turismo. Percebe-se que está começando, de forma velada, uma pequena preocupação para a inclusão do turismo no desenvolvimento local e com alguns nichos de turistas que podem ser atraídos para o município. Esta localidade é de grande potencial de desenvolvimento turístico pelo seu clima frio, existência de mata natural, pouca densidade populacional, características rurais e proximidade da cidade de São Paulo.

4.6. Diretoria de Turismo da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Guarulhos

No que diz respeito à Guarulhos, a *formulação estratégica* inclui questões relacionadas ao turismo de negócios em escala internacional e a inserção aeroportuária do município em projeto que envolve toda a grande São Paulo. Também constam planos que envolvem o apoio municipal ao turismo por meio de fornecimento de infra-estrutura turística, isenções tributárias e demais incentivos fiscais, realização e intermediação de parcerias com a comunidade e iniciativa privada.

Quanto às escolhas em Guarulhos, tem-se a seguinte situação nos pontos a seguir:

- Econômico – Ênfase no turismo de negócios pela presença do aeroporto internacional de Cumbica e pela sua proximidade da cidade de São Paulo; captação de grandes grupos hoteleiros internacionais e nacionais e de empresas detentoras de grandes áreas de eventos, de modo a crescer de forma planejada.
- Desenvolvimento – Melhor integração entre a hotelaria local, áreas de eventos e captação de eventos, de modo a desenvolver o turismo de eventos em grande escala na localidade; preocupação com a relação custo-benefício do turismo e interesses entre residentes e empreendimentos voltados para o turismo; formação de alianças setoriais, econômicas e políticas; inserção em novos clusters turísticos e operação em rede com outros municípios ou empresas de outras localidades.
- Social, humano e educacional – Integração com os diversos stakeholders locais que fazem interface com o turismo, como o convention bureau, universidades e trade turístico local; envolvimento comunitário no turismo e processo de formação e treinamento da mão-de-obra do município nas atividades do turismo.
- Meio ambiente – Preocupação com o adensamento populacional urbano e poluição, projetos de revitalização e preservação.

- Cliente – Atendimento das necessidades dos realizadores e captadores de eventos, bem como ações em relação ao acolhimento e circulação dos participantes de eventos no município.
- Outras alternativas – Estratégia de diversificação voltada para eventos, simplicidade organizacional, e internacionalização do turismo de eventos.

Sobre as *prioridades*, questões de ordem econômica foram apresentadas em primeiro lugar, assim como também identificado em outros municípios investigados, vindo depois os aspectos espaciais e culturais, nesta ordem.

Por fim, no que se refere às *estratégias setoriais*, foi contemplada a inclusão do turismo como um dos principais elementos no desenvolvimento econômico local. Também tiveram ênfase a qualidade dos serviços ofertados nos eventos e na hotelaria e os ganhos de produtividade na realização de eventos. A verificação de nichos de mercados de eventos, não só em termos de tamanho como também em termos de público-alvo, começam a ser bastante considerados, merecendo destaque o foco em eventos de negócios.

5. Considerações Finais

Os aspectos focados no *processo de formulação de estratégias* nos casos estudados centram na criação de pequenos negócios no turismo e lazer, na preparação da infra-estrutura local pelo poder público, pela atração de empresas do turismo e pela revitalização do comércio em sua fronteira, aspectos estes descritos também por Fitzgerald e Leigh (2002).

As *escolhas estratégicas* utilizadas pelos municípios se congregam em sua maioria em variáveis econômicas, desenvolvimentistas, sociais, humanos, administrativos e educacionais, bem como em aspectos relacionados ao mercado consumidor, ou seja, que focam o turista. Destes, os pontos relacionados com quem se beneficiará *versus* quem pagará a conta, a participação comunitária no planejamento e a formação de alianças e parcerias, apresentaram presença razoável em todas as localidades estudadas, ou seja, pode dizer que as experiências estudadas encontram-se na fase 2, críticas políticas, descritas por Fitzgerald e Leigh (2002).

Dentre os diversos ambientes acionados, os aspectos econômicos prevalecem nas *prioridades* municipais no que tange às decisões e ações no turismo. A alternativa de mercado prevalece na maioria das investigações, seja pela incapacidade estrutural e gerencial dos órgãos municipais do turismo em relação ao dia a dia da atividade, seja pela sua necessidade

de arregimentar os diversos *stakeholders* locais para melhor promover a atividade. Assim, percebe-se que as variáveis destacadas por Luque-Martinez *et al.*, (2007) e Fletcher e Cooper (1996), não estão presentes nos casos investigados demonstrando relativa fragilidade do setor.

Quanto às *estratégias setoriais*, em suma, os aspectos mais enfatizados foram a questão do direcionamento do desenvolvimento local para o turismo, as preocupações econômico-financeiras com qualidade, produtividade e crescimento no setor turístico, os novos nichos turísticos que podem ser captados, a colaboração na estratégia e na ação, e a participação com envolvimento dos *stakeholders*, contemplando alguns elementos do modelo de gestão colaborativa descrito por Agranoff e McGuire (2002).

Referências

- AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2003.
- BAHAMAS COMMUNITY. Disponível em:
www.bahamascommunity.com/blog/archives/000022.html Acesso em: 26 jan. 2005.
- 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, J.; COOPER, C. Tourism strategy planning. *Annals of Tourism Research*, v. 23, n. 1, 181-200. 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- LUQUE-MARTÍNEZ, T. *et al.* Modeling a city's image: the case of Granada. *Cities*, v. 24, n. 5, p. 335-52. 2007.
- MANCHESTER CITY COUNCIL. *Community strategy*. Disponível em:
www.manchester.gov.uk/regen/strategy/section2.htm Acesso em: 26 jan. 2005.
- NEWMAN, William H. *Administrative action*. New Jersey: Prentice-Hall, 1950.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- STOKES, Robyn. Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, v. 29, p. 252-62. 2008.
- WTTC. *Tourism satellite accounting research 2008*. London, feb. 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. London: Sage, 1994.