



HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE ENTRE *STAKEHOLDERS* DO PODER PÚBLICO: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO NA GESTÃO DE TURISMO

HOSPITALITY AND HOSTILITY BETWEEN PUBLIC POWER *STAKEHOLDERS*: PROSPECTS OF APPLICATION IN TOURISM MANAGEMENT

HOSPITALIDAD Y HOSTILIDAD ENTRE *STAKEHOLDERS* DEL PODER PÚBLICO: PERSPECTIVAS DE APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE TURISMO

Aristides Faria Lopes dos Santos

Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP
Campus Cubatão

E-mail: aristidesfaria@ifsp.edu.br

Elizabeth Kyoko Wada

Professora do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade
da Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

E-mail: ekwada@anhemi.br

RESUMO:

Esta nota técnica buscou apresentar à discussão os procedimentos metodológicos e resultados parciais de pesquisa em andamento no litoral do estado de São Paulo. O objetivo do projeto de pesquisa proposto é determinar os fatores que influenciam sobre as relações de hospitalidade e hostilidade entre os *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo, identificando em que medida estes impactam sobre a competitividade dos destinos turísticos nacionais. Para buscar este objetivo o estudo adotou o modelo conceitual proposto por Wang e Xiang (2007). Os procedimentos metodológicos parcialmente executados/planejados são: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de entrevista pessoal semiestruturada junto a três especialistas atuantes no mercado de turismo no estado de São Paulo selecionados por conveniência, e de questionário (*survey*) junto aos membros do Conselho Municipal de Turismo dos quinze municípios classificados como “Estâncias Turísticas” localizados no litoral paulista.

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

ABSTRACT:

This technical note sought discussing the methods and partial results of a research in progress at São Paulo's coastal region. The main goal of the proposed research project was to determine the factors that influences the hospitality and hostility relations between the stakeholders in the travel and tourism sector, identifying the extent to which these factors impacts on the competitiveness of the national tourism destinations. To achieve this objective, it was adopted the conceptual model proposed by Wang and Xiang (2007). The methodological procedures partially executed/planned were: bibliographical research, documentary research, application of semi-structured personal interview with three specialists in the tourism market in São Paulo (selected by convenience) and a questionnaire (*survey*) with members of the Municipal Tourism Council of the fifteen municipalities classified as “Tourism Resorts” located on São Paulos' coast.

Keywords: Hospitality; Hostility; Stakeholders; Competitiveness; Tourism.

RESUMEN:

Esta nota técnica buscó presentar a la discusión los procedimientos metodológicos y resultados parciales de una investigación en curso en el litoral del Estado de São Paulo. El objetivo del proyecto de investigación propuesto fue determinar los factores que influncian sobre las relaciones de hospitalidad y hostilidad entre los *stakeholders* actuantes en el sector de viajes y turismo, identificando en qué medida estos impactan sobre

la competitividad de los destinos turísticos nacionales. Para buscar este objetivo el estudio adoptó el modelo conceptual propuesto por Wang y Xiang (2007). Los procedimientos metodológicos parcialmente ejecutados/planificados fueran los siguientes: investigación bibliográfica, investigación documental, aplicación de entrevista personal semiestructurada junto a tres especialistas actuantes en el mercado de turismo en el estado de São Paulo (seleccionados por conveniencia), y de cuestionario (*survey*) junto a los miembros del Consejo Municipal de Turismo de los quince municipios clasificados como “Estancias Turísticas” ubicados en el litoral de São Paulo.

Palabras clave: Hospitalidad; Hostilidad; Stakeholders; Competitividad, Turismo.

1 INTRODUÇÃO

Esta nota técnica refere-se a projeto de pesquisa originado a partir de dissertação de mestrado defendida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (SANTOS, 2015), cuja pesquisa de campo deu-se entre os meses de janeiro e junho de 2015. A pesquisa encontra-se em pleno andamento no mesmo Programa, mas em nível de Doutorado.

Por que as relações de hospitalidade e hostilidade entre os *stakeholders* do setor de serviços podem interferir sobre a competitividade do turismo brasileiro? A fim de responder a este problema, propõe-se a realização de um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), cujo objeto de investigação são os municípios classificados por lei estadual como Estâncias Turísticas e localizados no litoral paulista, região sudeste brasileira.

A pesquisa proposta objetiva determinar os fatores que influenciam sobre as relações de hospitalidade e hostilidade entre os *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo, identificando em que medida estes impactam sobre a competitividade dos destinos turísticos nacionais.

Os objetivos específicos adotados são os seguintes: identificar fatores que influenciam sobre a competitividade dos destinos turísticos; mapear aqueles fatores que podem ser gerenciados a partir de um sistema informatizado; e desenvolver modelo de gestão de destinos orientado pelo gerenciamento das relações de hospitalidade e hostilidade entre os *stakeholders* do setor de viagens e turismo.

O percurso metodológico adotado está composto de três fases, sendo a primeira composta por pesquisa bibliográfica sobre os conceitos-chave adotados (hospitalidade, hostilidade, *stakeholders*, competitividade e turismo), além de pesquisa documental, que servirá para caracterizar o objeto de estudo, contextualizando a pesquisa territorialmente.

A segunda fase da pesquisa está composta pela pesquisa de campo, realizada em duas etapas distintas: a primeira composta pela aplicação de entrevista pessoal semiestructurada junto a três especialistas atuantes no setor de viagens e turismo no estado de São Paulo; e a segunda pela



realização de pesquisa do tipo *survey* junto aos membros dos Conselhos Municipais de Turismo (COMTURS) das quinze cidades analisadas.

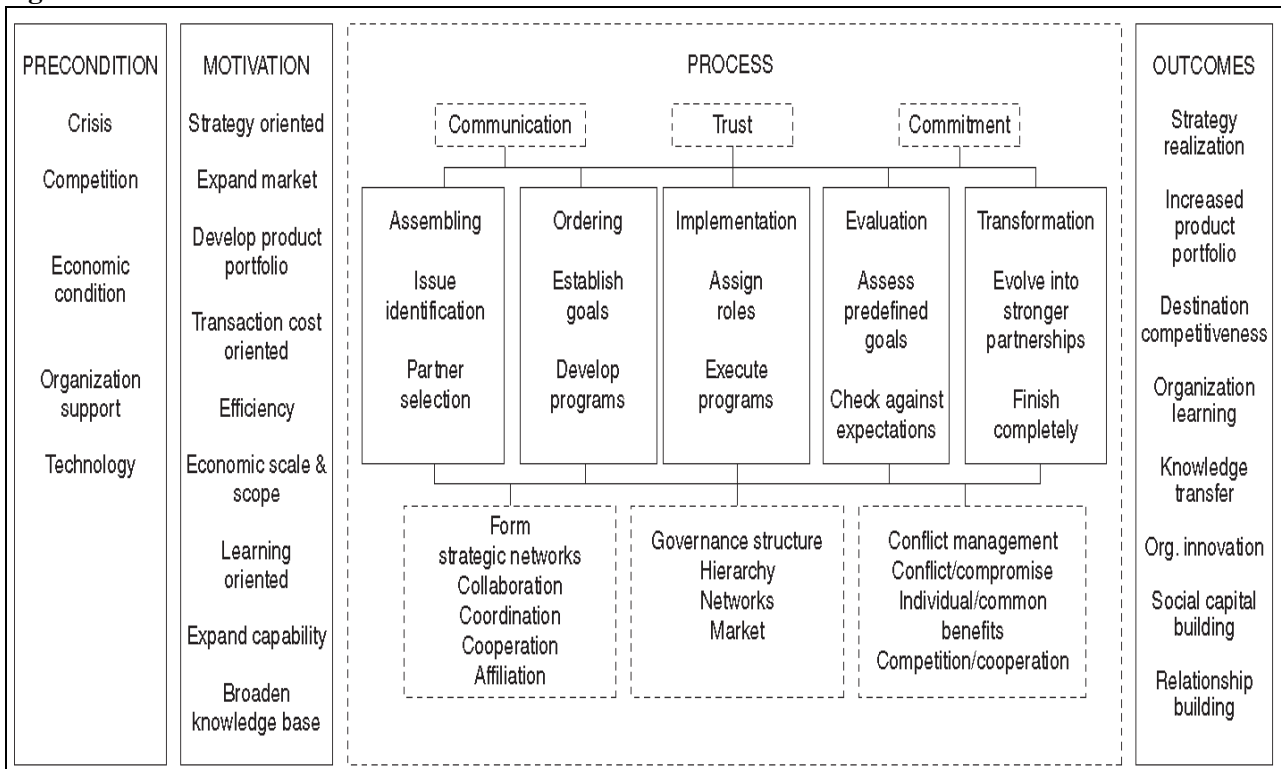
Na primeira etapa foram entrevistados os seguintes especialistas: Presidente do Conselho Estadual de Turismo de São Paulo; Presidente da Associação das Prefeituras de Cidades Estância do Estado de São Paulo; e Presidente da Associação Brasileira dos Municípios de Interesse Cultural e Turístico, cuja sede localiza-se na cidade de São Paulo. Na segunda etapa foi aplicado questionário junto aos membros dos COMTURS, elaborado a partir do modelo conceitual de Wang e Xiang (2007). A população constitui-se de 493 membros, entre titulares e suplentes.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, cuja abordagem do tratamento dos dados coletados é mista (qualitativa¹ e quantitativa). O tratamento dos dados dar-se-á da seguinte maneira: a pesquisa bibliográfica será organizada em três capítulos conceituais, sendo o primeiro sobre a relação entre as variáveis de pesquisa Hospitalidade e Hostilidade (LASHLEY, 2008), o segundo sobre a abordagem dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) e o terceiro sobre competitividade no setor de viagens e turismo; os dados obtidos a partir da pesquisa documental serão analisados em seção própria, dedicada à caracterização dos municípios-objeto de estudo; as entrevistas serão transcritas e analisadas por meio de Análise de Conteúdo (FRANCO, 2008; BARDIN, 2011); e as respostas aos questionários serão analisadas à luz do modelo conceitual de Wang e Xiang (2007).

2 MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual adotado (Figura 1) trata do fator “colaboração” na implementação de estratégias mercadológicas em destinações turísticas. Propõe-se, então, a decomposição deste modelo para orientar a elaboração do questionário aplicado junto aos membros dos COMTURS das cidades analisadas. Isto é, o modelo foi decomposto em camadas, analisadas, primeiro, em separado e, posteriormente, em relação de umas às outras a fim de se verificar a interação entre tais variáveis e a competitividade das destinações turísticas. Neste sentido, variáveis qualitativas foram transformadas em quantitativas discretas a fim de se viabilizar comparações (BRUNI, 2011). Deste modo, os dados coletados são caracterizados como primários, já que foram obtidos a partir do experimento proposto (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

¹ Godoy (1995), Gibbs (2009).

Figura 1: Modelo conceitual adotado

Fonte: Wang e Xiang (2007)

Este modelo estrutura-se sobre quatro construtos: condições para a formação de alianças mercadológicas, motivação para o ingresso em alianças mercadológicas, processo formativo de alianças mercadológicas e estratificação dos resultados. Esta pesquisa caracteriza-se, pois, como um experimento acerca da mensuração da incidência das variáveis em questão sobre a competitividade destinos turísticos – o que define a abordagem quantitativa do estudo (CRESWELL, 2007).

A inovação inerente à pesquisa proposta reside na formulação de um modelo de gestão de destinos turísticos a partir da perspectiva das relações de hospitalidade e hostilidade entre os *stakeholders* do setor de viagens e turismo, ou seja, na criação de uma solução de base tecnológica que auxilie as Organizações Gestoras de Destinos (em inglês, *Destination Management Companies* (DMOs)) na tarefa de gerenciar as demandas de seus *stakeholders* no sentido de aumentar a competitividade do destino turístico.

A denominação “DMO” é adotada internacionalmente e refere-se genericamente à forma jurídica adotada pelas organizações que gerenciam os destinos turísticos de um modo (organismos do poder público, empresas públicas ou mistas, institutos ou associações, por exemplo).



3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O modelo conceitual adotado, apresentado na figura 2, possui a representação de trinta e sete variáveis, cuja incidência sobre a competitividade dos destinos turísticos deverá ser mensurada a partir da aplicação de questionários junto aos membros dos COMTURs das cidades analisadas. Foram consideradas como variáveis independentes (ou variáveis de tratamento) as cinco do grupo “Precondições” (Crise, Concorrência, Condições econômicas, Apoio organizacional e Tecnologia), ou seja, aquelas que, em tese, existem em quaisquer contextos e que exercerão influência sobre as outras trinta e duas variáveis dependentes.

O instrumento de coleta de dados (Quadro 1) foi concebido com trinta e sete afirmativas (questões fechadas), as quais os respondentes deverão pontuar entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) (escala *Likert*) (CRESWELL, 2007), conforme concordarem com o grau de relevância destas variáveis para a obtenção de competitividade em destinações turísticas. A versão preliminar deste questionário foi composta por sete páginas e dez tópicos, entre perguntas para caracterização dos respondentes e assertivas a serem pontuadas.

Quadro 1: Modelo do questionário aplicado junto aos membros dos COMTURs.

Variáveis a serem mensuradas		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
Precondições	Crise (cenário econômico adverso)					
	Concorrência (interna e externa)					
	Condições econômicas					
	Apoio organizacional (soma de esforços)					
	Tecnologia (acesso e compartilhamento)					
Motivação	Orientação estratégica					
	Expansão de mercado					
	Desenvolver portfólio de produtos					
	Posicionamento orientado por custos					
	Eficiência					
	Economia de escala e escopo (foco)					
	Posicionamento orientado por aprendizagem					
	Capacidade de expansão					
	Base de dados, informações e conhecimentos					
	Processos	Comunicação, Confiança e Comprometimento				
Articulações, reuniões						
Identificação de problemas						
Seleção de parcerias						
Direcionamento						
Estabelecer metas						
Desenvolver programas						
Implementação						
Atribuir funções, tarefas						
Executar programas						
Processos (continuação)	Avaliação					
	Avaliar metas predefinidas					
	Reavaliar resultados esperados					
	Transformação					
	Evolução para parcerias mais fortes					
	Encerrar completamente (capacidade de execução)					
	Modelo					
	Formar redes estratégicas					
Colaboração						
Coordenação						



	Cooperação					
	Afiliação, adesão, aderência					
	Estrutura de governo					
	Hierarquia (arranjo institucional)					
	Redes					
	Mercado					
	Gerenciamento de conflitos					
	Conflitos/Compromissos					
	Benefícios individuais e coletivos					
	Competição/Cooperação					
Resultados	Realização da estratégia					
	Ampliar o portfólio de produtos					
	Aumento da competitividade do destino					
	Aprendizagem organizacional					
	Transferência de conhecimentos					
	Inovação organizacional					
	Construção de capital intelectual					
Construção de relacionamentos						

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Wang e Xiang (2007) (tradução dos autores).

Enquanto estratégia de distribuição dos questionários, propõe-se a disponibilização de versão digital para os respondentes, que foi elaborada preliminarmente por meio da plataforma Survey Monkey (www.observatoriodoturismo.com) e que deverá permanecer acessível enquanto durar a etapa correspondente, durante o primeiro semestre de 2018. Complementarmente, poderá ser confeccionada versão impressa para que o questionário seja aplicado *in loco*, durante reuniões dos Conselhos Municipais de Turismo das cidades analisadas.

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

A fundamentação da escolha do objeto de estudo tomou como base a Lei Complementar nº 1.261, de 29 de abril de 2015, que trata da categorização dos municípios paulistas no que tange ao turismo. De acordo com este dispositivo, os 645 municípios do estado de São Paulo foram classificados em “municípios turísticos” (210 cidades) (Art. 1º), sendo 140 “municípios de interesse turístico” e outros 70 como “estâncias turísticas” (Art. 5º, § 2º). Anteriormente, o assunto era regulamentado pelo Decreto-Lei Complementar nº 9, de 31 de dezembro de 1969, e pela Lei nº 10.426, de 08 de dezembro de 1971, que tratavam de diferenciar as “estâncias” em hidrominerais, climáticas e balneárias.

A partir da Lei Complementar vigente, ficou convencionado que as estâncias de quaisquer naturezas passam a adotar a denominação “Estâncias Turísticas”, guardando a possibilidade do uso da terminologia anteriormente utilizada para efeito de divulgação dos seus principais atrativos, produtos e peculiaridades (Art. 7º). Neste sentido, em vista da representatividade numérica, adotou-se as quinze “Estâncias Balneárias” como objeto de estudo.

Os municípios, então, escolhidos foram: Bertioga, Cananéia, Caraguatatuba, Guarujá, Iguape, Itanhaém, Ilha Comprida, Ilhabela, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos, São Sebastião, São Vicente e Ubatuba. Juntas, estas cidades possuem 1.877.287 habitantes, conforme o Censo Demográfico de 2010, representando 5% da população paulista naquele ano (41.262.199 habitantes).

O que pesa, contudo, é que as Estâncias Balneárias compartilham do mesmo espaço geográfico (PORTER, 1999), possuem características mercadológicas semelhantes e são reguladas pela mesma legislação no que tange ao turismo. Assim, julgou-se pertinente, relevante e coerente analisar estas cidades a partir de um referencial teórico e metodológico em comum.

Trata-se, pois, de amostragem intencional, não probabilística, na qual o pesquisador orienta-se por regras preestabelecidas – no caso a legislação pertinente – para determinar a amostra a ser trabalhada (CRESWELL, 2007; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Todos municípios turísticos (210) teriam igual probabilidade de escolha, mas, em vista do marco legal adotado, foram determinadas propositadamente as quinze Estâncias Balneárias citadas, que compõem, mais especificamente, uma amostragem de 21% em relação às 70 Estância Turísticas, conforme será detalhado em seguida.

Outro aspecto importante a respeito da legislação pertinente ao turismo na região em questão é que todos os municípios-objeto de estudo possuem um departamento competente e um Conselho Municipal de Turismo, conforme apresentado no quadro 2.

É possível identificar no quadro 2 a população em questão, que é composta pelo somatório de membros titulares (269) e membros suplentes (224). Trata-se, pois, de população finita e homogênea. Note-se que há Conselhos, cuja composição não contempla a segunda categoria (membros suplentes). Os membros titulares compõem uma amostra de 55% do total de membros dos COMTURS a serem analisados, assim, acredita-se que a amostra é representativa, ainda que os resultados da pesquisa não poderão ser generalizados no contexto do turismo brasileiro.

Quadro 2: Relação de municípios classificados como Estâncias Turísticas localizados no litoral de São Paulo, respectivo dispositivo legal vigente alusivo ao COMTUR local e composição do Conselho (membros titulares e suplentes)

Municípios	COMTUR (Lei de criação)	Titulares	Suplentes	Total
Bertioga	Lei nº 383, de 28 de dezembro de 1999.	17	34	51
Cananéia	Lei nº 2.205, de 04 de dezembro de 2013.	15	-	15
Caraguatatuba	Lei nº 635, de 30 de outubro de 1997.	15	-	15
Guarujá	Lei nº 4.278, de 21 de dezembro de 2015.	16	16	32
Iguape	Decreto nº 2.638, de 27 de junho de 2017.	18	18	36
Ilha Comprida	Lei nº 122, de 15 de dezembro de 1995.	6	-	6
Ilhabela	Lei nº 1.138, de 22 de dezembro de 2015.	21	21	42
Itanhaém	Lei nº 1862 3036, de 29 de outubro de 2003.	14	-	14
Mongaguá	Lei nº 1.757, de 31 de outubro de 1997.	12	-	12
Peruíbe	Lei nº 1.750, de 17 de setembro de 1997.	15	15	30
Praia Grande	Lei nº 1.298, de 09 de março de 2006.	16	16	32
Santos	Lei nº 1.732, de 19 de janeiro de 1999.	40	40	80
São Sebastião	Lei nº 2.163, de 16 de novembro de 2011.	12	12	24
São Vicente	Lei nº 690-A, de 16 de dezembro de 1998.	25	25	50
Ubatuba	Lei nº 3.832, de 04 de maio de 2015.	27	27	54
Total		269	224	493

Fonte: Câmaras Municipais

Projeta-se, com isso, a aplicação de questionário junto aos 269 membros titulares dos COMTURs locais. Inicialmente, planeja-se convidar à participação os membros por meio daquele que preside este colegiado. Os respondentes serão acessados por mensagem eletrônica (via *e-mail* ou mídias sociais), de modo que receberão um *link* e as instruções para acesso ao questionário, podendo proceder ao preenchimento tanto em computadores pessoais quanto em dispositivos móveis. Os questionários permanecerão disponíveis para o preenchimento durante a etapa correspondente, que deverá acontecer durante o primeiro semestre de 2018.

Resumidamente, justifica-se a determinação das quinze “Estâncias Balneárias” do estado de São Paulo como objeto de estudo a partir dos seguintes fatores:

- Os municípios compartilham do mesmo espaço geográfico (Litoral paulista);
- As características mercadológicas são semelhantes (Turismo de Sol e Praia);
- As cidades são reguladas pela mesma legislação no que tange ao turismo;
- Todos municípios possuem DMOs (Secretarias Municipais de Turismo e congêneres);
- Todas cidades possuem COMTUR formalmente instituído (quadro 2);
- Formam amostragem representativa no que tange ao universo de Estâncias Turísticas (21%);
- A amostra (membros titulares) é representativa;
- A região como um todo possui atrativos turísticos disponíveis ao público durante todo o ano;

O litoral paulista possui diversas entidades privadas do terceiro setor que congregam demandas e interesses dos *stakeholders* atuantes no setor de viagens e turismo, destacando-se aquelas vinculadas à Federação de *Convention & Visitors Bureaux* do Estado de São Paulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa original, executada entre 2013 e 2015, revelaram que a ação (ou a inatividade) governamental pode dinamizar o setor de viagens e turismo (ou contribuir para sua estagnação). Isto é, o estudo revelou que, no caso do litoral paulista, o *trade* turísticos não possui representatividade consistente, assim como o poder público mantém poucas e pouco influentes parcerias com a iniciativa privada e o terceiro setor. A pesquisa apontou para a carência de estudos quantitativos sobre a competitividade do setor de viagens e turismo, então surgiu a proposta de implementação da pesquisa em execução.

Esta nota técnica fez parte do esforço de se estabelecer marcos na pesquisa, ou seja, buscou-se dar publicidade aos primeiros estágios de desenvolvimento do projeto. Apresentou-se o percurso



metodológico, bem como resultados parciais da pesquisa bibliográfica e, sobretudo, da pesquisa documental. É esperado que, com isso, outros pesquisadores possam vislumbrar replicar o protocolo de pesquisa desenvolvido em outros destinos turísticos.

REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Decreto-Lei Complementar nº 9, de 31 de dezembro de 1969.** Disponível em: < <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto.lei.complementar/1969/decreto.lei.complementar-9-31.12.1969.html> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei Complementar nº 1.261, de 29 de abril de 2015.** Disponível em: < <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1261-29.04.2015.html> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA (SÃO PAULO). **Lei nº 10.426, de 08 de dezembro de 1971.** Disponível em: < <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1971/lei-10426-08.12.1971.html> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

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

BRUNI, A. L. **PASW Aplicado à Pesquisa Acadêmica.** São Paulo: Atlas, 2011.

CÂMARA MUNICIPAL (BERTIOGA). **Lei nº 383, de 28 de dezembro de 1999.** Disponível em: < <http://www.camarabertioga.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (CANANÉIA). **Lei nº 2.205, de 04 de dezembro de 2013.** Disponível em: < <http://www.camaracananeaia.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (CARAGUATATUBA). **Lei nº 635, de 30 de outubro de 1997.** Disponível em: < <http://www.camaracaraguatatuba.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (GUARUJÁ). **Lei nº 4.278, de 21 de dezembro de 2015.** Disponível em: < <http://www.camaraguaruja.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (IGUAPE). **Decreto nº 2.638, de 27 de junho de 2017.** Disponível em: < <http://www.camaraiguape.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (ILHA COMPRIDA). **Lei nº 122, de 15 de dezembro de 1995.** Disponível em: < <http://www.camarailhacomprida.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (ILHABELA). **Lei nº 1.138, de 22 de dezembro de 2015.** Disponível em: < <http://www.camarailhabela.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (ITANHAÉM). **Lei nº 1862 3036, de 29 de outubro de 2003.** Disponível em: < <http://www.camaraitanhaem.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (MONGAGUÁ). **Lei nº 1.757, de 31 de outubro de 1997.** Disponível

em: < <http://www.camaramongagua.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (PERUÍBE). **Lei nº 1.750, de 17 de setembro de 1997**. Disponível em: < <http://www.camaraperuibe.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (PRAIA GRANDE). **Lei nº 1.298, de 09 de março de 2006**. Disponível em: < <http://www.camarapraia grande.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (SANTOS). **Lei nº 1.732, de 19 de janeiro de 1999**. Disponível em: < <http://www.camarasantos.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (SÃO SEBASTIÃO). **Lei nº 2.163, de 16 de novembro de 2011**. Disponível em: < <http://www.camarasaosebastiao.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (SÃO VICENTE). **Lei nº 690-A, de 16 de dezembro de 1998**. Disponível em: < <http://www.camarasaovicente.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CÂMARA MUNICIPAL (UBATUBA). **Lei nº 3.832, de 04 de maio de 2015**. Disponível em: < <http://www.camaraubatuba.sp.gov.br/> >. Acesso em: 28 de agosto de 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

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

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

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

LASHLEY, C. Studying Hospitality: Insights from Social Sciences1. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SANTOS, A. F. L. Competitividade no setor de Viagens e Turismo: estudo de casos múltiplos no litoral paulista. **Dissertação**. Mestrado em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi: São Paulo, 2015.

WANG, Y.; XIANG, Z. Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. **Journal of Travel Research**, v. 46, n. 1, p. 75-85, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Recebido em 07 de Outubro de 2017

Aprovado em 27 de Março de 2019

