

**RESILIÊNCIA E REESTRUTURAÇÃO TURÍSTICA EM SJC: ESTRATÉGIAS
DEFENSIVAS COM BASE NO DIAGNÓSTICO SWOT
ODS 8, 9 e 17**

Doutorando José Maria Marcelo Conti (Universidade de Taubaté)

Profa. Dr. Monica Franchi Carniello (Universidade de Taubaté)

Resumo

A gestão estratégica de destinos é fundamental para o desenvolvimento sustentável, e a Matriz SWOT/TOWS constitui uma ferramenta relevante para diagnóstico e formulação de estratégias. O município de São José dos Campos (SP) possui um duplo potencial competitivo, baseado no Polo Tecnológico e no Turismo de Natureza e Rural. Entretanto, esses ativos ainda não se traduzem em plena competitividade, em razão da governança fragmentada e da baixa profissionalização da cadeia produtiva. Este estudo teve como objetivo aplicar a Matriz TOWS para identificar diretrizes que possam aprimorar a governança, a competitividade e a resiliência do setor turístico local. A pesquisa adotou uma abordagem diagnóstica e prescritiva, mapeando forças e fraquezas em contraste com oportunidades e ameaças, com base em dados municipais. O diagnóstico indicou que as estratégias mais promissoras concentram-se na promoção do Turismo Tecnológico, associado a instituições como o CTA e o INPE, e na integração entre áreas urbanas e rurais. Por outro lado, a fragilidade da governança e a baixa adesão ao CADASTUR foram identificadas como os principais entraves. As estratégias defensivas propostas incluem o uso da infraestrutura de saúde e segurança para reforçar a resiliência, bem como a institucionalização de políticas públicas como leis de estado. Conclui-se que a aplicação da Matriz TOWS oferece subsídios consistentes para alinhar os diferenciais de São José dos Campos e orientar um plano de ação voltado à consolidação de um produto turístico competitivo e sustentável.

Palavras-chave: SWOT; TOWS; Governança Turística; São José dos Campos; Resiliência; Turismo Tecnológico.

Introdução

A gestão estratégica de destinos turísticos é fundamental para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de cidades, alinhando-se aos preceitos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesse panorama, ferramentas de diagnóstico estruturado são imprescindíveis para sincronizar o potencial de um local com as demandas do mercado. Dentre as abordagens mais influentes, a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) consolidou-se como um instrumento-chave, capacitando gestores a identificar os fatores internos e externos que moldam a estratégia organizacional. A literatura recente elucida a evolução desse modelo, rastreando suas raízes teóricas no método SOFT (*Satisfactory, Opportunities, Faults, Threats*) do SRI nos anos 1960 (Humphrey, 2005; Puyt et al., 2023) até sua formalização operacional como Matriz TOWS por Weihrich (1982). Este modelo sistematiza o cruzamento de fatores para a geração de alternativas estratégicas concretas (Weihrich, 1982). Em última análise, essa análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é crucial para estabelecer a vantagem competitiva e a resiliência de qualquer setor, inclusive o turismo.

Apesar da ampla aplicação da Matriz SWOT, a literatura demonstra uma lacuna na aplicação diagnóstica e prescritiva em destinos com vocação econômica dupla e contrastante. São José dos Campos (SJC), por exemplo, apresenta um diferencial competitivo singular: atua como um polo de alta tecnologia e inovação (Turismo de Negócios e Conhecimento) e, simultaneamente, possui uma forte vertente de preservação ambiental e Turismo Rural (natureza e cultura tropeira). No entanto, o potencial dessa combinação não se traduz em plena competitividade devido a fragilidades internas significativas, como a fragmentação da governança, a baixa profissionalização da cadeia produtiva e a ausência de um planejamento de *marketing*

integrado. Portanto, o setor carece de um alinhamento estratégico que transforme esses ativos em produtos turísticos comercializáveis. Dessa forma, o problema de pesquisa central a ser abordado é: De que maneira a aplicação da Matriz SWOT/TOWS pode orientar a formulação de estratégias de governança, comercialização e infraestrutura que transformem o potencial turístico duplo (tecnologia e natureza) de São José dos Campos em um destino competitivo e sustentável, superando suas fragilidades internas?

A presente pesquisa se justifica pela urgência em alinhar o elevado potencial turístico de SJC com uma gestão estratégica eficiente, fornecendo subsídios essenciais para gestores e *stakeholders* locais. O objetivo geral deste trabalho é analisar a trajetória e a formalização da Matriz SWOT e aplicá-la como ferramenta de diagnóstico estratégico para propor diretrizes de aprimoramento da governança, da competitividade e da sustentabilidade do setor de turismo em São José dos Campos. Para tal, este estudo se propõe a revisar a evolução conceitual da SWOT, mapear os fatores estratégicos (SWOT) do turismo local, identificar as estratégias de crescimento e de defesa decorrentes do modelo TOWS, e, por fim, propor diretrizes de ação para a profissionalização e integração de produtos. O restante do artigo apresenta a revisão da literatura sobre a matriz SWOT, seguida pela metodologia de pesquisa, a análise dos resultados do diagnóstico e as recomendações estratégicas na discussão, finalizando com as conclusões do trabalho.

Revisão da literatura

As raízes da análise SWOT são objeto de debate, mas pesquisas recentes oferecem maior clareza sobre sua origem. Estudos históricos baseados em pesquisa arquivística, entrevistas e revisão da literatura mostram que o modelo evoluiu do método SOFT, no qual gestores classificavam questões em Satisfactory, Opportunities, Faults e Threats, posteriormente rotuladas novamente como Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Essa linha SRI/Humphrey, situada no Vale do Silício nos anos 1960, é apontada como o núcleo formador da abordagem, embora a tradição Harvard/LCAG também tenha influenciado a distinção entre fatores internos

e externos que estruturam a matriz. A análise do contexto social e do papel de acadêmicos, consultores e executivos entre as décadas de 1960 e 1980 reforça que o SOFT/SWOT foi mais do que uma técnica gerencial: representou uma mudança na forma de alinhar e implementar estratégias, privilegiando a construção coletiva sobre a imposição hierárquica (Puyt et al., 2023).

Weihrich (1982) formaliza a matriz SWOT em sua versão operacional, chamada TOWS Matrix, ao propor um modelo que sistematiza a relação entre fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). Seu objetivo é transformar a análise em um instrumento prático de formulação estratégica, permitindo que organizações não apenas identifiquem os elementos do diagnóstico, mas também construam alternativas a partir deles (Weihrich, 1982). O diferencial está em organizar essas relações de modo estruturado, mostrando como as forças podem ser usadas para explorar oportunidades, superar fraquezas e enfrentar ameaças (Weihrich, 1982).

A função central da matriz, portanto, é gerar alternativas estratégicas concretas. Weihrich apresenta categorias distintas de estratégias: as SO (maxi-maxi), que combinam forças com oportunidades para maximizar potencialidades; e as ST (maxi-mini), que utilizam as forças para responder a ameaças do ambiente. A operacionalização prática do conceito reside justamente nesse cruzamento, em que o mapeamento dos fatores internos e externos deixa de ser apenas diagnóstico e passa a fundamentar escolhas estratégicas consistentes (Weihrich, 1982).

Mintzberg consolida o raciocínio que sustenta a matriz SWOT ao analisá-la dentro do que denomina *design school*, uma abordagem que concebe o processo estratégico como um exercício de design voltado a alcançar o ajuste essencial entre ameaças e oportunidades externas e as competências internas distintivas da organização (Mintzberg, 1990). Esse modelo se baseia em algumas premissas centrais: a de que o processo deve ser fruto de um pensamento consciente e controlado, conduzido especificamente pelo executivo principal, e a de que envolve duas etapas fundamentais – a avaliação das forças e fraquezas internas e a análise das ameaças e oportunidades externas (Mintzberg, 1990).

Ao estruturar dessa forma a matriz SWOT, Mintzberg reforça sua lógica de articulação entre ambiente e capacidades internas, mas também expõe fragilidades importantes do modelo. Entre elas, destaca os limites da avaliação consciente de forças e fraquezas, a excessiva ênfase na explicitação das estratégias e a separação rígida entre formulação e implementação, o que abre espaço para questionar alguns dos pressupostos mais arraigados do campo da gestão estratégica e de suas práticas pedagógicas tradicionais (Mintzberg, 1990).

A criação da matriz SWOT por Humphrey teve origem nas pesquisas realizadas no Stanford Research Institute (SRI) entre 1960 e 1970, em um esforço para aprimorar o planejamento estratégico das organizações (Humphrey, 2005). O ponto de partida foi a formulação de perguntas simples, como “o que há de bom e ruim na operação?” e “o que há de bom e ruim no presente e no futuro?”, que permitiam estruturar uma visão crítica do desempenho institucional. A partir dessas respostas, os aspectos positivos do presente foram classificados como *Satisfactory*, os do futuro como *Opportunities*, os negativos do presente como *Faults* e os do futuro como *Threats*, formando assim a sigla SOFT. Posteriormente, essa denominação foi substituída por SWOT, sem maiores explicações quanto à mudança (Humphrey, 2005).

Após essa etapa inicial, os resultados eram organizados em seis categorias de planejamento: produto, processo, cliente, distribuição, finanças e administração, o que ampliava a utilidade prática da ferramenta. Esse modelo foi gradualmente estruturado em um processo de 17 etapas, no qual a análise SWOT se consolidava como a primeira e fundamental fase, orientando a formulação de estratégias de forma sistemática e integrada (Humphrey, 2005).

Método

Para otimizar e apoiar diversas etapas da pesquisa, desde a revisão de literatura até a estruturação do manuscrito, foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativas. O emprego dessas tecnologias foi estritamente auxiliar e seguiu um rigoroso protocolo de validação, garantindo a transparência

metodológica. A responsabilidade pela interpretação crítica, pela validade factual dos dados e pela integridade científica do conteúdo final é integralmente do autor.

Foram usadas ambas as ferramentas – Google Gemini (versão 2.5 Flash PRO) e OpenAI ChatGPT (modelo GPT-4 Thinking), acessadas em Outubro de 2025 – em conjunto em várias funções críticas. As IAs auxiliaram na Revisão de Literatura e na busca por fontes primárias, identificando os principais autores da área e localizando sites de periódicos onde publicavam artigos científicos relacionados ao tema pesquisado.

Posteriormente, na fase de análise e redação, as IAs foram instruídas a extrair citações diretas de artigos científicos anexados, que eram cruciais para fundamentar a Revisão de Literatura e os achados na seção Resultados e Discussão. O texto construído pelo autor a partir dessas citações diretas teve sua estrutura linguística e sintática aprimorada pelas IAs, garantindo maior clareza e fluidez, bem como auxiliando no refinamento da formulação do título, do objetivo geral, dos objetivos específicos, da justificativa e introdução.

O propósito deste estudo não é julgar as administrações de São José dos Campos, sejam elas atuais ou passadas. O foco reside unicamente na elaboração de um diagnóstico que servirá de fundamento sólido para orientar futuras decisões e estratégias no município.

A presente pesquisa adota uma abordagem de natureza diagnóstica e prescritiva, com o objetivo central de analisar o setor turístico de São José dos Campos (SJC) e propor diretrizes estratégicas para aprimorar sua governança, competitividade e resiliência. A ferramenta fundamental empregada para esse processo é a Matriz SWOT/TOWS (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), reconhecida pela capacidade de integrar fatores internos e externos na formulação de estratégias.

A fase diagnóstica utilizou exclusivamente dados secundários provenientes da Matriz SWOT contida no Plano Diretor de Turismo Sustentável de SJC (2022).

Reconhecendo o peso institucional e a validade oficial dessa fonte, a originalidade deste estudo reside na aplicação crítica da Matriz TOWS (Wehrich, 1982) sobre os dados já estabelecidos. Devido ao volume de dados e ao limite de páginas do presente manuscrito, o inventário completo da Matriz SWOT não será reproduzido. Para consulta e verificação do detalhamento dos fatores estratégicos utilizados, o leitor deverá referir-se ao documento oficial (SJC, 2022), disponível publicamente no endereço: https://www.sjc.sp.gov.br/media/omnpr25/caderno-final_ppts_sjc_r04.pdf.

O estudo está conceitualmente ancorado na escola do design (design school) de Mintzberg (1990), que enfatiza o ajuste essencial entre oportunidades e ameaças externas e as competências internas distintivas de um território. A escolha dessa abordagem se justifica pelo caráter pragmático do estudo, que busca formular diretrizes estratégicas aplicáveis a partir da articulação entre ambiente e capacidades locais.

A fase diagnóstica utilizou exclusivamente dados secundários provenientes da Matriz SWOT contida no Plano Diretor de Turismo Sustentável de SJC (2022). A escolha dessa fonte se justifica pelo seu caráter oficial e, fundamentalmente, pelo seu peso institucional.

O Plano Diretor foi resultado de um estudo realizado pela equipe técnica da Prefeitura Municipal e pela consultoria Líder em Engenharia e Gestão de Cidades Ltda., uma empresa de planejamento contratada, o que confere às informações um alto grau de consistência e alinhamento às políticas públicas municipais vigentes.

Embora se reconheça a lacuna metodológica do documento original em detalhar o procedimento de coleta e seleção dos fatores estratégicos (SWOT), a originalidade do presente trabalho reside, precisamente, na aplicação crítica da Matriz TOWS (Wehrich, 1982) como instrumento interpretativo. O estudo transforma o inventário estático e descritivo do Plano Diretor em alternativas estratégicas concretas (SO, ST, WO, WT), convertendo a lacuna de coleta primária em um exercício de análise crítica e prescritiva sobre o dado institucionalizado.

A análise concentrou-se nos dois eixos principais destacados na matriz SWOT do Plano Diretor: o Polo Tecnológico (Turismo de Negócios e Conhecimento) e o Turismo de Natureza e Rural (ênfase em São Francisco Xavier). A priorização desses eixos decorre da interpretação realizada neste estudo, que os toma como referência para a formulação de diretrizes estratégicas a partir da Matriz TOWS, conferindo-lhes centralidade na análise da vocação turística da cidade.

Portanto, a contribuição metodológica do estudo consiste em agregar valor interpretativo a uma matriz já existente, articulando fatores dispersos em alternativas estratégicas aplicáveis e alinhadas à realidade local, como a proposta de institucionalização das Estratégias de Sobrevivência (WT) em leis de estado, foco de discussão na conclusão. Essa escolha metodológica possibilita a elaboração de diretrizes fundamentadas, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de, em pesquisas futuras, ampliar a base empírica por meio de dados primários que incorporem múltiplas perspectivas sociais e institucionais.

Resultado e discussão

O desenvolvimento estratégico do turismo no município de São José dos Campos requer a definição de diretrizes resultantes do exame dos seus fatores internos e externos. A análise SWOT, base do Plano Diretor de Turismo Sustentável (2022), guia a elaboração de ações para consolidar o destino. Este trabalho apresenta as estratégias derivadas dessa análise, voltadas ao posicionamento do município e ao fortalecimento da sua base estrutural, condição essencial para manter a competitividade e garantir a fidelização de visitantes (Bhuiyan et al., 2023; Monroy-Rodríguez; Caro-Carretero, 2023; Munir et al., 2025; Song; Xu, 2024).

A Matriz TOWS Otimizada (Quadro 1) sintetiza as diretrizes estratégicas obtidas do cruzamento entre fatores internos e externos. A análise partiu da Matriz SWOT bruta do Plano Diretor de Turismo Sustentável de SJC (2022), detalhada na seção Metodologia.

Quadro 1 – Quadro resumo das estratégias derivadas da análise SWOT – São José dos Campos

Estratégia	Tipo de Estratégia	Fatores Internos e Externos Chave (Foco da Análise)	Diretriz Estratégica (Resultado do Cruzamento)
SO (Máxi-Máxi)	Crescimento	F: Localização estratégica; Polo de Ciência, Tecnologia e Inovação; Universidades; Infraestrutura Turística Diversificada. O: Turismo Tecnológico, Financiamento, Valorização Socioambiental.	Promover a Rota Turística do Conhecimento, conectando o Parque Tecnológico, ITA, INPE e CTA a eventos de inovação, ciência e turismo sustentável.
ST (Máxi-Míni)	Defensiva (Resiliência)	F: Segurança Pública; Infraestrutura de Saúde 24h; Infraestrutura Viária e Aeroportuária. A: Crises Econômicas, Sanitárias e Concorrência Regional.	Utilizar a infraestrutura de segurança e saúde como diferencial de resiliência, reforçando a atratividade turística mesmo em cenários de crise.
WO (Míni-Máxi)	Reversão	Fr: Ausência de Plano de Marketing; Baixa Adesão ao CADASTUR; Governança Fragmentada. O: Criação de Marca Turística; Linhas de Financiamento; Expansão Regional (CISMA).	Instituir entidade privada de gestão turística, captar recursos para qualificação do trade e desenvolver plano de marketing integrado com foco em turismo tecnológico e sustentável.
WT (Míni-Míni)	Sobrevivência (Mudança de Rota)	Fr: Descontinuidade Política; Ausência de Centro de Convenções; Baixa Integração Regional. A: Instabilidade Política e Econômica; Concorrência de Destinos; Crises Sanitárias.	Propor a institucionalização de políticas públicas do turismo (Plano Diretor e Leis de Estado), garantindo continuidade e sustentabilidade a longo prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados constantes de SJC (2022)

A análise SWOT do turismo de São José dos Campos (2022) definiu o posicionamento estratégico do destino e as ações prioritárias para o desenvolvimento sustentável. A fidelização de visitantes reduz custos de atração de novos turistas,

liberando recursos para infraestrutura e serviços existentes (Munir et al., 2025). Nesse contexto, o fortalecimento da base estrutural é condição para manter competitividade (Bhuiyan et al., 2023).

A priorização do investimento deve integrar aspectos físicos e institucionais. Governos locais precisam investir em infraestrutura turística, gestão urbana e identidade cidadã, além de apoiar financeiramente o turismo rural (Bhuiyan et al., 2023). Recomenda-se articular operadores, hotéis, empresas e instituições públicas em políticas que ampliem a satisfação do visitante (Munir et al., 2025). Incentivos ambientais complementam essa articulação ao engajar a comunidade em práticas sustentáveis (Bhuiyan et al., 2023).

Instrumentos fiscais verdes, como ecotaxas e permissões negociáveis, podem financiar conservação e restaurar recursos ambientais, ao mesmo tempo em que fortalecem as finanças públicas (Ortega-Rodríguez et al., 2024).

O município apresenta duas frentes principais:

1. **Urbana e competitiva**, fundamentada no polo de Ciência, Tecnologia e Inovação, na concentração de empresas globais e na infraestrutura para turismo de negócios e conhecimento, posicionando-se como hub turístico regional (Song; Xu, 2024).
2. **Rural e natural**, sustentada pela preservação ambiental (62% do território) e pelo ecoturismo de São Francisco Xavier, que integra patrimônio natural e cultura regional.

Essa dupla matriz de atratividade combina excelência tecnológica com recursos naturais e culturais.

A principal fragilidade é a ausência de planejamento de marketing integrado. Não há marca promocional nem plano de divulgação, o que dificulta consolidar o posicionamento “Hub Tecnológico e Natureza”. Para Maimaitiaili (2024), a fragmentação da governança reflete a ausência de integração entre atores, limitando

práticas sustentáveis. A solução é estruturar um plano de marketing integrado articulado a uma co-gestão entre atores públicos e privados.

Outras fragilidades incluem:

- Dispersão de informações turísticas e carência de sistemas multilíngues;
- Deficiências de sinalização e mobilidade em São Francisco Xavier;
- Baixa profissionalização da cadeia produtiva, com pouca regularização no CADASTUR e escassez de empresas de receptivo.

Michálková et al. (2023) destacam que a descontinuidade de políticas, modelos rígidos e falta de documentos estratégicos reduzem a capacidade de coordenação. A solução passa por modelos de gestão flexíveis, documentos consistentes e fortalecimento da representação privada.

O diferencial competitivo do município é o polo tecnológico e aeroespacial, que permite estruturar turismo de negócios e ciência. Ação imediata: desenvolver roteiros tecnológicos em parceria com INPE, ITA e CTA e formatar o Observatório de Estrelas como produto turístico.

O turismo de conhecimento pode ser ampliado com visitas educacionais e mostras interativas. Segundo Dvorzhitskaia et al. (2024), a integração do conhecimento científico em espaços de difusão cultural cria atrativos para escolas e grupos.

Outras ações incluem:

- Valorização da Rota Gastronômica e do patrimônio cultural;
- Reuso de estações ferroviárias e galpões industriais para fins culturais;
- Consolidação do município como polo regional de eventos por meio da otimização da Arena e da atração de congressos.

O município deve usar sua segurança pública e infraestrutura de saúde 24h como diferencial de resiliência (Tadesse et al., 2023). Essa Força deve ser incorporada na comunicação promocional.

Frente à concorrência de destinos consolidados, recomenda-se promover nichos que a cidade já domina, reforçando indicadores de inovação, IDHM e PIB per capita.

A proteção do patrimônio natural e cultural deve ser reforçada com monitoramento por satélite e apoio ao turismo rural, que integra produção agrícola e cultura local. Diversificar roteiros temáticos e eventos regulares reduz dependência do turismo de negócios.

O setor é vulnerável à baixa oferta de empresas de receptivo e à descontinuidade política. Ações prioritárias:

- Estimular empresas de receptivo e criar organização privada que represente o setor;
- Transformar políticas em leis de estado para evitar descontinuidade;
- Programa de regularização e certificação no CADASTUR;
- Revisão da Lei Municipal nº 273/2003 para simplificar eventos e atrair congressos (McGillivray et al., 2023; Monroy-Rodríguez; Caro-Carretero, 2023).

Outra fragilidade é a ausência de pesquisas periódicas sobre demanda turística. Hernández-Martín et al. (2025) apontam que a falta de dados locais compromete decisões estratégicas. A solução é implementar sistema de gestão de turismo com uso de big data, como proposto por Wang (2024), para monitorar visitantes, melhorar eficiência operacional e sustentar práticas competitivas.

Considerações finais

O presente estudo aplicou a Matriz SWOT para analisar o setor turístico de São José dos Campos (SJC). A pesquisa atingiu o objetivo de identificar diretrizes estratégicas que visam transformar o potencial duplo da cidade — o Polo Tecnológico e o Turismo de Natureza e Rural — em um destino mais competitivo e sustentável.

O diagnóstico confirmou que o município possui ativos importantes. A singularidade do complexo aeroespacial e tecnológico (CTA, INPE, Embraer) e a localização estratégica junto à preservação ambiental de São Francisco Xavier (SFX) representam as Forças e Oportunidades mais significativas. As estratégias ofensivas (SO) devem capitalizar esses diferenciais. Ações propostas incluem a criação formal de roteiros de Turismo Tecnológico e a integração das ofertas turísticas urbana e rural.

Apesar do potencial, o estudo identifica que o setor enfrenta fragilidades internas. A fragmentação da governança, a baixa profissionalização da cadeia produtiva, evidente na pouca adesão ao CADASTUR, e a ausência de um plano de marketing integrado constituem os principais entraves (Fraquezas). A superação dessas limitações é uma condição essencial para que SJC aproveite as Oportunidades de crescimento do mercado. O desafio central da cidade passa de atrair visitantes para organizar a gestão e profissionalizar a experiência do turista.

As estratégias defensivas (ST) merecem atenção. A resiliência do destino está atrelada à Força da infraestrutura de segurança e saúde local. O município deve usar essa estrutura como um diferencial competitivo para se proteger contra ameaças externas e instabilidades (Ameaças). A fragilidade da governança demanda uma ação de longo prazo. A pesquisa recomenda a institucionalização das Estratégias de Sobrevivência (WT) em normas municipais ou leis de estado. Isso garante a continuidade do planejamento e o alinhamento com os ODS 8, 9 e 17, independentemente de mudanças políticas.

A aplicação da Matriz TOWS fornece o subsídio necessário para o alinhamento dos diferenciais de São José dos Campos. O estudo orienta um plano de ação que transforma o potencial em um produto turístico mais sólido. A consolidação de SJC como destino exige um foco imediato na profissionalização da gestão e na integração

entre os ativos da cidade. Estudos futuros devem validar estas diretrizes com dados primários e monitorar a eficácia das ações de governança.

Referências

BHUIYAN, Miraj et al. Does good governance promote sustainable tourism? A systematic review of PESTEL analysis. **SN Business & Economics**, v. 3, n. 1, p. 33, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9838486/>. Acesso em: 30 set. 2025.

DVORZHTSKAIA, Daria; ZAMORA, Annabella; SANDERS, Emma; VERHEYDEN, Patricia; CLERC, Jimmy. Exhibition research and practice at CERN: challenges and learnings of science communication 'in the making'. **Journal of Science Communication**, v. 23, n. 02, 2024. DOI: 10.22323/2.23020201. Disponível em: https://jcom.sissa.it/article/pubid/JCOM_2302_2024_N01/. Acesso em: 2 out. 2025.

HERNÁNDEZ-MARTÍN, Raúl; PADRÓN-FUMERO, Noemi; PADRÓN-ÁVILA, Hugo. The local turn in tourism statistics within the statistical framework for measuring the sustainability of tourism 2024. **Sustainability**, v. 17, n. 4, p. 1430, 2025. DOI: 10.3390/su17041430. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/4/1430>. Acesso em: 2 out. 2025.

HUMPHREY, Albert S. SWOT analysis for management consulting. **SRI Alumni Association Newsletter**, Menlo Park, dez. 2005, p. 7–8. Disponível em: <https://alumni.sri.com/newsletters/2005/AlumNews-Dec-2005.pdf>. Acesso em: 2 out. 2025.

MAIMAITAILI, Yipareguli. Integrated tourism: a holistic approach to resolving fragmentation challenges in tourism governance. **SHS Web of Conferences**, v. 187, p. 03033, 2024. Disponível em: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2024/07/shsconf_essc2024_03033/shsconf_esc2024_03033.html. Acesso em: 30 set. 2025.

MCGILLIVRAY, David; GUILLARD, Severin; ROSS, Graham; MCCAUGHEY, Peter. Participatory design practice, event(s) and the activation of public space. **Journal of Urbanism: International Research on Placemaking and Urban Sustainability**, v. 16, n. 4, p. 473-492, 2023. DOI: 10.1080/17549175.2023.2214140. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17549175.2023.2214140>. Acesso em: 2 out. 2025.

MICHÁLIKOVÁ, Anna; KROŠLÁKOVÁ, Monika Nadová; CVIRK, Marián; MARTÍNEZ, José Manuel Guaita. Analysis of management on the development of regional tourism in Europe. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 733-754, 2023. DOI: 10.1007/s11365-023-00840-x. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9932400/>. Acesso em: 2 out. 2025.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, mar./abr. 1990. Disponível em:

<https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250110302>. Acesso em: 2 out. 2025.

MONROY-RODRÍGUEZ, Sandra; CARO-CARRETERO, Raquel. Congress tourism: characteristics and application to sustainable tourism to facilitate collective action towards achieving the SDGs. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 3, 2023. DOI: 10.1080/23311975.2023.2286663. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2286663>. Acesso em: 2 out. 2025.

MUNIR, Shahid et al. The role of tourists, infrastructure and institutions in sustainable tourism: a structural equation modeling approach. **Sustainability**, v. 17, n. 7, p. 2841, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2841>. Acesso em: 30 set. 2025.

ORTEGA-RODRÍGUEZ, Cristina; VENA-OYA, Júlio; BARREAL, Jesus; JÓZEFOWICZ, Bárbara. Como financiar o turismo sustentável: fatores que influenciam a atitude e a disposição de pagar impostos verdes entre estudantes universitários. **Finanças Verdes**, v. 6, n. 4, p. 649-665, 2024. Disponível em: <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/GF.2024025>. Acesso em: 30 set. 2025.

PUYT, Richard; LIE, Finn Birger; WILDEROM, Celeste P. M. The origins of SWOT analysis. **Long Range Planning**, v. 56, n. 1, 102304, 2023. DOI: 10.1016/j.lrp.2023.102304. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/368734936_The_origins_of_SWOT_analysis. Acesso em: 2 out. 2025.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (Município). **Plano Diretor de Turismo Sustentável de São José dos Campos – SP**. São José dos Campos: Prefeitura Municipal de São José dos Campos, 2022. Disponível em: https://www.sjc.sp.gov.br/media/omnpr25l/caderno-final_pdts_sjc_r04.pdf. Acesso em: 2 out. 2025.

SONG, Jingya; XU, Bo. Evaluation model of urban tourism competitiveness in the context of sustainable development. **Frontiers in Public Health**, v. 12, p. 1396134, 2024. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11199792/>. Acesso em: 30 set. 2025.

TADESSE, Lia; ABDULLAH, Noor Hisham; AWADALLA, Heitham Mohamed Ibrahim; D'AMOURS, Scott; DAVIES, Ffion; KISSOON, Niranjan; MORRIS, Wayne; ONAJIN-OBEMBE, Bisola; REYNOLDS, Teri. A global mandate to strengthen emergency, critical and operative care. **Bulletin of the World Health Organization**, v. 101, n. 4, p. 231-231A, 2023. DOI: 10.2471/BLT.23.289916. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10042088/>. Acesso em: 2 out. 2025.

WANG, Lulu. Enhancing tourism management through big data: design and implementation of an integrated information system. **Heliyon**, v. 10, n. 20, e38256, 2024. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e38256. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11535316/>. Acesso em: 2 out. 2025.

WEIHRICH, H. The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982. Disponível em: https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis. Acesso em: 2 out. 2025.