

## O *Cluster* de Turismo da Cidade de São Paulo e as Visões dos Gestores da Hotelaria

Edegar Luis Tomazzoni<sup>1</sup>  
Juliana Soares da Costa<sup>2</sup>

Universidade de São Paulo - USP

**Resumo:** Apesar dos diferenciais competitivos como centro internacional de negócios e como destino turístico de lazer e de cultura, a demanda hoteleira da cidade de São Paulo ainda apresenta redução, principalmente, aos finais de semana, nos feriados e nos períodos de férias. O objetivo do artigo é analisar as visões dos gestores da hotelaria sobre o aumento do fluxo e do tempo de permanência dos turistas e sobre as potencialidades do *cluster* de turismo da cidade de São Paulo. A pesquisa é de natureza descritiva e exploratória, e o método de campo consistiu em aplicação de questionários a gestores de 13 hotéis e à direção do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB). Os resultados mostram que, apesar da grande concentração de empresas e de organizações, que constituem o *cluster* de turismo e hotelaria, poderia haver mais cooperação entre os seus atores. Além da eventual redução da sazonalidade, com aumento do fluxo de turistas e da ocupação hoteleira, aos finais de semana, nos feriados e nos períodos de férias, as estratégias deveriam enfatizar a inovação integrada da oferta turística do *cluster* da cidade de São Paulo.

**Palavras-Chave:** Turismo; Hotelaria; Sazonalidade; *Cluster*; Cidade de São Paulo.

### Introdução

As características atuais da cidade de São Paulo são reflexos das forças políticas e econômicas de sua história. Para Cordeiro (1978, p. 8), “São Paulo teve a trama urbana do período colonial substituída pela rede da economia de especulação do café, cujo nódulo se concentrava no centro da cidade”. A cidade consolidou-se na vocação industrial no século XX, vinculada à concentração da população, e a partir dos anos 1950, tornou-se nítido seu papel como metrópole econômica nacional.

A cidade de São Paulo é conhecida por sua importância econômica e cultural, no país e mundialmente. Além da BOVESPA, a maior bolsa de valores da América do Sul, sedia 17 dos 20 maiores bancos nacionais e internacionais e 120 das 176 grandes feiras realizadas no Brasil.

<sup>1</sup> Doutor em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Turismo pela Escola de Comunicações e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP). Docente da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), da USP. E-mail: eltomazzoni@usp.br

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo pela Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), da Universidade de São Paulo (USP).

Reconhecida como um dos melhores centros para se investir e para realizar negócios, a megalópole tem a maior rede de serviços de turismo e lazer do país. São 410 hotéis, com 42 mil leitos, 12,5 mil restaurantes e 160 teatros. A cidade de São Paulo recebeu 11,7 milhões de turistas em 2010, entre os que foram a negócios e a lazer. Destes, 10,1 milhões de turistas eram nacionais, e 1,6 milhão eram estrangeiros. O crescimento do fluxo turístico foi de 3,54% em relação a 2009.

Apesar dos diferenciais competitivos como centro internacional de negócios e como destino turístico de lazer e cultura, a ocupação hoteleira da cidade de São Paulo ainda apresenta redução em determinados períodos, principalmente, aos finais de semana, nos feriados prolongados e nas férias. Tais aspectos reforçam seu perfil de turismo de negócios. A maioria dos turistas permanece na cidade durante os dias de trabalho e, aos finais da semana, retornam para suas cidades de origem. A demanda turística nos períodos de férias é menor do que a de outros destinos do país, configurando-se a sazonalidade do turismo paulistano.

A articulação e a cooperação entre os atores do *cluster* do turismo e da hotelaria, para promoção do conhecimento dos atrativos de São Paulo pelos turistas, poderiam aumentar sua demanda, seu fluxo e seu tempo de permanência na cidade, reduzindo-se a sazonalidade. Outros retornos da cooperação entre os atores seriam melhor qualificação dos serviços, intercâmbios de conhecimentos e de experiências, além de redução de custos de divulgação.

Em razão disso, o objetivo geral deste estudo é analisar as visões dos gestores da hotelaria, sobre o aumento do fluxo e do tempo de permanência dos turistas, aos finais de semana e nos feriados e nos períodos de férias e sobre a sazonalidade do turismo na cidade de São Paulo. O objetivo específico é identificar as iniciativas de ações das organizações hoteleiras e dos gestores dos hotéis no aumento da ocupação dos estabelecimentos nos períodos em questão. Para cumprir os objetivos, elaborou-se referencial teórico sobre *cluster* de turismo e hotelaria e revisão sobre o turismo de negócios e de lazer na cidade de São Paulo.

### **Cluster de turismo e de hotelaria**

Com o aprofundamento da análise das aglomerações ou cadeias produtivas, Schumpeter (1985), foi um dos pioneiros a identificar os *clusters* como agrupamentos industriais estratégicos para o desenvolvimento econômico, inspirado na metáfora do enxame de empresários. Porter (1999) explica que *clusters* são concentrações geográficas de empresas que cooperam e competem entre si.

O *cluster* proporciona vantagens como: abrangência de fornecedores; ramificação aos canais de distribuição e clientes; presença de instituições governamentais e de ensino; fomento à produtividade; estímulo à inovação e aos novos negócios; acesso a empregos, informações e conhecimentos; atração de atividades correlatas; incentivo à qualidade; poder de influência; valorização de localização e do ambiente circundante. (PORTER, 1999).

Muitas das empresas e organizações dos segmentos de turismo não se relacionam entre si com o propósito de gerar resultados coletivos, por meio da governança do *cluster* do turismo. A cooperação proporcionaria eficiência coletiva, conforme definição de Amato Neto (2008). O *cluster* tem maior capacidade de sobreviver à instabilidade do ambiente do que as empresas isoladas, em virtude da ação em conjunto e de sua capacidade de adaptação, intrínseca à própria forma organizacional em rede. Amato Neto (2008) argumenta que os resultados do *cluster* são gerados não pelas concentrações setorial e geográfica, mas pelo processo interno de relações entre as empresas.

A abordagem organizacional sistêmica, implícita à articulação da rede de intercâmbios e de cooperação do *cluster*, é a governança, cujo sentido é a coordenação para convergência de interesses, por meio da gestão participativa, visando à realização do objetivo comum de desenvolvimento socioeconômico. A governança envolve as atividades econômicas e sociais, legitimamente representadas pelas organizações públicas e privadas.

Para Santos (1997, p. 342), a governança constitui-se em

padrões de articulação e de cooperação entre atores sociais e políticos e a arranjos institucionais, que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico. Incluem-se não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversas.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2003a, p. 35), “é amplamente aceito que as fontes locais da competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento da sua capacidade inovativa”. Os autores argumentam, com base nas experiências japonesa e da Terceira Itália, que “a cooperação entre agentes ao longo da cadeia produtiva é cada vez mais destacada como elemento fundamental na competitividade”. (ibidem).

Para Fortes (2010), o *cluster* abrange o conceito de *network*, meio pelo qual as organizações reúnem e trocam recursos e desenvolvem ideias e competências, formando um *pool* de conhecimentos necessários às inovações. Alguns dos aspectos-chave do *cluster* são a cooperação entre organizações públicas e privadas e a capacidade de financiamento. A competitividade do agrupamento depende da força dos elos que unem as empresas, proporcionando aumento da produtividade e condições favoráveis ao surgimento de novas empresas. Os setores empresariais e os produtos complementam-se entre si. (TOMAZZONI, 2009).

A fundamentação conceitual de *cluster* aplica-se ao turismo, contemplando suas múltiplas dimensões e segmentos, especialmente, a hotelaria. Para Santos (2001), nos modelos de sistemas turísticos, como os de Andrade (1991), Poon (1994), Beni (1998), Petrochi (1998) e Foster (1999), podem ser identificadas as quatro atividades destinadas ao consumidor-turista: alojamento; transporte; atrativos; serviços de apoio. Verifica-se, portanto, que a hotelaria como sinônimo de alojamento, é uma das quatro atividades essenciais do turismo.

Nesse sentido, o embasamento do arcabouço teórico da área é o conceito de *cluster* de turismo, definido por Beni (2001, p. 7) como: “conjunto de atrativos com destacado diferencial, concentrado num espaço geográfico contínuo ou descontínuo, dotado de equipamentos, instalações e serviços de qualidade, com eficiência coletiva, coesão social e política, cultura de articulação associativa com excelência gerencial, em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas”. O autor enfatiza que são necessárias ações de política estratégica na implantação de *clusters* de turismo com: postura ativa; visão compartilhada do futuro; cidadania; iniciativa; cooperação.

Como estratégias de cooperação, Beni (2006, p. 127) destaca:

estruturação do empresariado através do estímulo à criação de associações setoriais representativas (o que propiciará maior força e representatividade do empresariado perante o governo e também um maior poder de barganha perante os seus fornecedores); estabelecimento de fóruns de discussão capazes de aproximar a visão dos diferentes setores da atividade turística quanto ao produto turístico final oferecido e as relações necessárias entre eles para que tal produto seja competitivo no mercado.

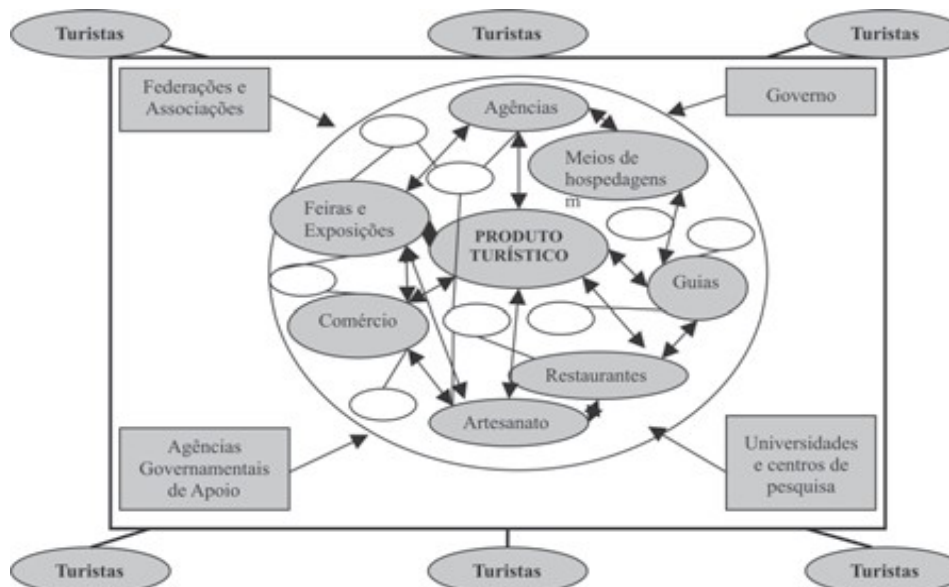
Silva (2004) classifica *cluster* de turismo com base em duas visões: uma de natureza geral, identificada pelas zonas e polos turísticos regionais, e outra, de natureza específica, vinculando municípios e localidades que integram as zonas turísticas, bem como os diferentes segmentos turísticos regionais competitivos. Para Fortes (2010), no *cluster* de turismo, as empresas, as organizações e as instituições estabelecem interações entre si no contexto da cadeia produtiva do turismo, envolvendo o intercâmbio de fatores e competências na produção da oferta dos produtos turísticos.

Para Cunha e Cunha (2006, p. 61), *clusters*, também definidos como redes de cooperação, “permitem explorar de maneira eficaz as eficiências coletivas e/ou desenvolver as economias externas nas relações sociais de produção”. No caso do *cluster* de turismo:

existe um âmbito geográfico local, medido em função de conexões reais; conforme relações comerciais, entendidas como a distância máxima que permite a um fornecedor servir adequadamente aos seus clientes e desenvolver outras atividades complementares, bem como muitos outros aspectos a exemplo da promoção, das escolas de formação turística, etc.; contém infraestruturas suficientes para toda a área; dispõe de uma estratégia própria muito diferenciada, com características de oferta ou de demanda muito distintas em relação ao resto do território. (CUNHA E CUNHA, 2001, p. 61).

A figura a seguir é uma representação da relação dos atores e dos elementos do *cluster* de turismo:

**Figura 1 – Cluster de Turismo (Fonte: Cunha e Cunha, 2006)**



Cunha e Cunha (2001) identificam densas relações de interação, de cooperação e de competição dos agentes de um *cluster* de turismo, em razão dos níveis: das firmas (fornecedores, clientes e competidores); das organizações públicas e privadas e representantes da sociedade civil; das estratégias e políticas macroeconômicas; e das estruturas socioculturais (habilidades dos atores sociais em formular visões e estratégias de desenvolvimento sustentável).

Thomazi (2006) argumenta que os *clusters* podem diferenciar-se em tamanho, em amplitude e em estágio de desenvolvimento. Essas características torna cada *cluster* diferente, podendo englobar desde empresas de pequeno porte, até empresas de grande porte. Orlando, nos Estados Unidos, é destacado pela autora, como exemplo de *cluster* de turismo:

zona geográfica que concentra um dos centros de entretenimento mais desenvolvidos e visitados do mundo, [...] um conjunto de hotéis, restaurantes, centro de diversão, infraestrutura e serviços especializados de transporte e segurança para diversos segmentos de visitantes, permitindo que os principais distribuidores se especializem na venda desse *cluster*, ampliando a produtividade dele. (THOMAZI, 2006, p. 48).

Para Thomazi (2006), a característica marcante desse *cluster* é renovar suas atrações por períodos anuais, seja parcialmente ou totalmente. Compõe-se de atrações como

*Universal Studios, Sea World, Six Flags Water World e Busch Gardens*, que são concorrentes entre si, o que estimula a competitividade e torna necessária a inovação contínua. A autora aborda também aglomerados de turismo no cenário brasileiro, em que aparecem setores que, embora estejam ligados a diferentes áreas, relacionam-se entre si e apresentam objetivos e estratégias comuns para o desenvolvimento do *cluster*. A fim de tornar mais didática a abordagem de *cluster*, tem-se difundido no Brasil o conceito de arranjo produtivo local (APL). Albagli e Britto (2003) explicam que APL é aglomeração territorial com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, com vínculos e interdependências. Lohmann e Panosso Netto (2008) explicam que o elemento-base para a configuração de um *cluster* é o arranjo produtivo local. Aglomeração, afinidade e articulação são as três características básicas para a formação de um arranjo produtivo local. Os autores aplicam essas características ao turismo, destacando o interesse dos membros das empresas dos ramos do setor e os intercâmbios para a competitividade.

A articulação e a cooperação entre os atores do *cluster* do turismo e da hotelaria, para promoção do conhecimento dos atrativos de São Paulo pelos turistas, poderiam melhorar a qualificação dos serviços, intercâmbios de conhecimentos e de experiências, além de redução de custos de divulgação. Outros retornos seriam aumento da demanda, do fluxo e do tempo de permanência dos turistas na cidade, reduzindo eventuais períodos de sazonalidade.

As causas da sazonalidade, definida como oscilações de fluxos e de concentrações de demandas de destinos turísticos em períodos diversos, variam de acordo com as características e aspectos de cada destino turístico, bem como em razão de fatores controláveis ou incontroláveis. O contexto climático dos destinos, as atividades econômicas da conjuntura industrial e comercial, as férias profissionais e escolares determinam tanto a configuração da oferta quanto da demanda turísticas.

As vantagens e as desvantagens da sazonalidade são temas de importantes discussões, pesquisas e análises. Nesse sentido, estudos acadêmicos contribuem para a redução de seus impactos negativos, por meio de conhecimentos sobre criação de produtos, atrativos e serviços, com base em estratégias eficazes de planejamento, de marketing e de gestão organizacional do turismo. (LAGE e MILONE, 2001; COOPER, C. *at al*, 2001; MOTA, 2001; PEARCE, 2003).



## **Turismo de negócios e de lazer na cidade de São Paulo**

São Paulo apresenta características específicas em relação a outros destinos turísticos, cujos territórios são especialmente preparados como polos de atratividade natural ou cultural. A cidade tem poucos recursos naturais, e seu principal atrativo - os negócios - é artificial. O turismo ainda não está essencialmente ligado ao que a cidade é ou oferece para usufruir, está ligado ao que a cidade representa economicamente. (BORELLI, 2010).

Para o São Paulo Convention & Visitors Bureau, a cidade de São Paulo é conhecida como a capital sulamericana de feiras de negócios, já que realiza 90 mil eventos por ano e arrecada US\$ 424,2 milhões em serviços nos pavilhões. São cerca de 700 mil m<sup>2</sup> de espaços destinados à realização de eventos, além de centenas de espaços menores (SPTuris, 2011).

Os eventos tradicionais proporcionaram criações de outros eventos ligados aos primeiros. O Salão do Automóvel, por exemplo, que gerou uma feira de autopeças, que, posteriormente, criou uma feira de ônibus. Entre os aspectos que justificam a realização de eventos na capital paulista estão: o aumento do número de empresários, centros de tecnologia, estudantes, universidades, centros médicos; o aumento do fator negócios, em variados setores; a divulgação da cidade enquanto destino de negócios; os mercados especializados como compras na Rua 25 de março e em shopping-centers. (DANTAS, 2000; TELES, 2006).

Tal crescimento resultou em maior movimentação de turistas e em circulação de riqueza no território paulistano, tornando-se necessária a ampliação da oferta hoteleira e de serviços para atender às necessidades da demanda cada vez mais volumosa.

Em razão de seus atrativos de lazer e cultura, a taxa de ocupação dos hotéis aos finais de semana aumentou de 30% para 58%, nos últimos onze anos. Durante a semana, porém, é de 82%. A ocupação nos finais de semana, portanto, ainda é 40% menor que a ocupação durante os dias de semana. Mesmo com a diversidade gastronômica e a riqueza cultural, o segmento de turismo de lazer representou apenas 9,6% do total do fluxo turístico, entre os meses de janeiro a junho de 2010, de acordo com a pesquisa realizada pelo Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo e SPTuris.



Em razão do crescimento do turismo de negócios e de eventos profissionais, a hotelaria da cidade adaptou-se para atender e satisfazer às necessidades dos turistas desses segmentos. Esse crescimento gera fluxos sazonais, haja vista que a demanda turística da cidade de São Paulo, em sua maioria, é formada por turistas de negócios, durante a semana.

No primeiro semestre de 2008, com base na pesquisa *online* realizada pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) e publicada pela SPTuris em seu Observatório, a principal motivação para os turistas que se hospedaram na cidade de São Paulo foi negócios no segmento de finanças e serviços, representando 32,8%.

No primeiro semestre de 2009, conforme dados da SPTuris, no Boletim Semestral do Observatório do Turismo, 61,6% do total de turistas visitaram a cidade motivados por negócios, e 18,1% motivados por eventos. Em 2010, foram de 56,1% a negócios e 20,9% a eventos. (SPTURIS, 2010).

Na análise do perfil dos hóspedes em meios de hospedagem paulistanos, do segundo semestre de 2011, o Observatório do Turismo da SPTuris verificou que os maiores números de *check in* e de *check out* por hóspedes brasileiros no segundo semestre do ano foram em dias de semana. Além disso, o estudo mostrou que a grande maioria dos turistas não permanece em São Paulo aos finais de semana. Mais de 70% chegam entre as segundas-feiras e as quartas-feiras, enquanto mais de 80% partem da cidade até as sextas-feiras.

Com base nos dados de estudos de março de 2012 sobre o desempenho dos meios de hospedagem paulistanos, disponíveis no Observatório de Turismo da Cidade de São Paulo, a hotelaria local apresentou as seguintes taxas de ocupação nos últimos sete anos:

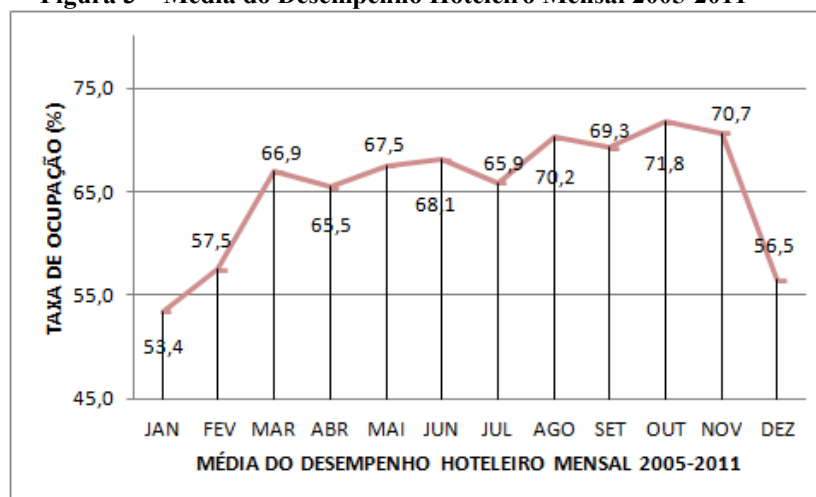
**Figura 2 – Desempenho Mensal entre 2005 a 2011**

DESEMPENHO MENSAL ENTRE 2005 A 2012 (%)												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
2005	45,0	46,8	57,9	59,3	58,0	62,7	62,1	64,3	68,5	63,4	64,3	52,1
2006	56,3	58,9	63,7	63,4	64,6	62,7	67,7	70,1	65,0	78,2	65,5	60,8
2007	56,4	62,0	69,8	67,4	69,3	67,6	66,5	69,4	66,9	75,2	67,6	65,9
2008	53,8	59,3	69,1	70,3	70,0	74,8	68,2	71,6	76,6	71,0	72,0	51,2
2009	51,6	49,0	66,4	54,9	62,4	66,0	62,7	65,8	64,6	70,3	70,3	52,7
2020	54,3	57,8	74,1	70,1	73,3	68,0	67,7	75,1	72,9	71,9	79,6	57,7
2011	56,8	69,1	67,6	72,9	74,7	75,0	66,1	75,4	70,6	72,4	75,6	55,5
MÉDIA	53,4	57,5	66,9	65,5	67,5	68,1	65,9	70,2	69,3	71,8	70,7	56,5

Fonte: Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo, SPTuris

A representação gráfica dos dados torna mais claras as diferenças das taxas de ocupação durante os anos e a configuração da sazonalidade do turismo:

**Figura 3 – Média do Desempenho Hoteleiro Mensal 2005-2011**



Fonte: Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo, SPTuris

Os meses em que os hotéis apresentaram menor ocupação foram fevereiro, dezembro e janeiro, períodos de férias, configurando-se, portanto, a sazonalidade do turismo.

### Resultados da pesquisa

O método de pesquisa de campo consistiu em aplicação de questionários aos gestores de hotéis e ao Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB). Os questionários foram enviados também para a Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI) e para a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), que, mesmo com insistentes solicitações, não o responderam. O objetivo do questionário foi conhecer as atuações e as visões das entidades da hotelaria sobre aspectos do *cluster* de turismo da cidade de São Paulo, como suas potencialidades de inovação da oferta de atrativos.

O fato de a ABRESI e de a ABIH não terem respondido ao questionário impossibilita maiores inferências sobre sua atuação na governança do *cluster*. Pode-se pressupor que essas entidades não tenham planos e ações estratégicas de potencialização e de desenvolvimento integrado do *cluster* de turismo da cidade de São Paulo. Além disso,

não teriam interesse em apoiar as instituições de ensino e pesquisa como atores importantes da produção de conhecimento e de formação profissional na área.

A direção do FOHB afirma existirem períodos de sazonalidade na cidade e que a menor ocupação se dá, geralmente, entre os meses de dezembro e janeiro. Considera também os finais de semana como períodos de baixa ocupação. A direção do FOHB acredita existirem parcerias entre os órgãos do turismo, da hotelaria e da cultura para aumentar o fluxo e permanência dos turistas. Cita a “São Paulo Best Week” como exemplo de ações que apresentam essas finalidades e acrescenta que o papel da entidade nesse evento é estimular os hotéis a participarem.

Os segmentos com maior potencial para aumentar o fluxo e a permanência dos turistas na cidade, de acordo com a direção do FOHB, são os espetáculos (shows, teatros), compras e esportes. O turismo de lazer oferece opções para os mais diferentes públicos. A criação e a divulgação de programações de lazer aos idosos e às famílias, entretanto, aumentariam o fluxo e a permanência dos turistas. Para a direção do FOHB, a principal oportunidade do turismo de lazer da cidade de São Paulo é a preparação e a divulgação da cidade para a Copa do Mundo de 2014. A qualidade geral dos serviços de hotelaria da cidade de São Paulo é avaliada pelo FOHB como muito boa, e os principais desafios do turismo de lazer são relacionados à segurança e ao trânsito, que afetam a imagem turística da cidade.

Pelas respostas da direção do FOHB, infere-se que existem algumas ações em parceria ou cooperação entre os atores do setor público e do setor privado do *cluster* de turismo. Além disso, verificam-se oportunidades de inovação dos atrativos e dos serviços com base na segmentação turística, bem como desafios a serem superados com maior cooperação entre os próprios atores.

Para conhecer a visão dos hoteleiros, foi definido um universo de 100 hotéis, localizados nas zonas Centro e Sul da cidade, na região próxima ao grande centro financeiro, econômico e cultural, a Avenida Paulista. Gestores de 13 hotéis responderam ao questionário. Dos 13 que responderam ao questionário, apenas dois hotéis não pertencem a redes hoteleiras. Um hotel é de categoria luxo ou super luxo (cinco estrelas), dois são de categoria econômica (duas estrelas), três são de categoria turística (três estrelas) e sete de categoria superior (quatro estrelas), conforme a classificação da ABIH.

Apenas dois gestores responderam que não existe baixa temporada do turismo na cidade de São Paulo. Os onze, que responderam existir baixa temporada, afirmaram que ela ocorre nos meses de dezembro a fevereiro, quatro deles incluíram o mês de julho. Confirmam-se, portanto, as informações da SPTuris. A taxa média de ocupação dos hotéis, entretanto, de acordo com os gestores respondentes, é pouco maior que 40% nos períodos citados como baixa temporada, sendo que três não a informaram, e alguns deles informaram ser de 20% a 30%, diferença significativa em relação à taxa média da alta temporada.

A respeito do perfil dos clientes que se hospedam durante a semana nos hotéis em questão, cinco responderam que 60% e 80% são turistas a negócios ou a eventos profissionais, e sete responderam que os turistas desses segmentos são 80% a 100% do total do fluxo. Em relação ao turismo de lazer, apenas um gestor respondeu que seu hotel recebe de 40% a 60% de hóspedes desse segmento. Dois afirmaram que o segmento de turistas a lazer representa de 20% a 40% da ocupação, e os restantes responderam que durante a semana seus hotéis recebem até 20% de turistas a lazer e entretenimento.

Três gestores informaram que entre 80% e 100% dos hóspedes têm suas reservas feitas por terceiros (empresas). Quatro informaram ser de 60% a 80%, e seis de 40% a 60%. Um não informou o percentual referente a reservas realizadas por meio de agências de viagens. Um respondeu que 20% a 40% das reservas são feitas por agências, dois de 40% a 60%, três até 20%, e seis responderam de 60% a 80%. Essa questão é importante pois mostra que existe cooperação entre os atores da hotelaria com os segmentos de serviços do *cluster* de turismo, especialmente, com as agências de viagens.

Quando questionados se os hotéis desenvolvem estratégias para atrair turistas aos finais de semana, férias e feriados, apenas dois responderam não. Dos 13 gestores, cinco afirmaram não terem acordo com estabelecimento cultural, gastronômico, de compras ou de entretenimento da cidade. Sete gestores informaram oferecer diária cultural, que é uma tarifa diferenciada aos hóspedes que apresentarem algum documento (ingresso, voucher) comprovando sua participação em alguma atividade cultural (teatro, shows, etc.) no período de hospedagem. Ainda que não se verifiquem ações de cooperação intensivas no contexto do *cluster*, da mesma forma que na questão anterior, verifica-se que existem articulações de diversos hotéis com o segmento de turismo de lazer

cultural. A fim de caracterizar os segmentos do *cluster* mais representativos em termos de potencialidades e de oportunidades de implementação de estratégias de inovação dos atrativos, os gestores responderam à questão de múltipla escolha relacionada às promoções dos segmentos para aumento do fluxo de turistas aos finais de semana, feriados e férias.

**Figura 4 – Promoções de segmentos**

As promoções para finais de semana, feriados e férias estão, em sua maioria, ligadas a quais segmentos abaixo?						
Cultura	Gastronomia	Compras	Eventos	Negócios	Lazer	Esportes
5	4	4	2	2	2	1

Cinco realizam promoções ligadas à cultura; quatro hotéis ligadas à gastronomia; quatro a compras; dois a eventos e negócios; um a esportes e dois ligadas ao lazer.

Para a questão sobre quais segmentos os hóspedes mais solicitam informações, apresentam-se os seguintes resultados:

**Figura 5 – Segmentos mais procurados**

Sobre quais segmentos os hóspedes mais solicitam informações?						
Gastronomia	Compras	Cultura	Lazer	Eventos	Esportes	Negócios
9	9	6	6	2	1	0

Oito dos 13 gestores dos hotéis responderam que os órgãos ligados à promoção do turismo não executam ações suficientes para aumentar a demanda turística aos finais de semana, férias e feriados.

Por fim, perguntou-se qual é a maior dificuldade para aumentar a demanda turística no período de baixa temporada, e a resposta é representada graficamente:

**Figura 6 – Dificuldades para aumentar a demanda**

Qual a maior dificuldade para aumentar a demanda na baixa temporada?			
Falta de Incentivo	Preços Elevados	Outro	Falta de Opção de Lazer
7	4	3	1

Entre os gestores de hotéis que assinalaram a alternativa “outros”, um afirmou que a baixa demanda aos finais de semana é em razão do turismo de negócios, que dificulta o consumo do lazer. Um gestor afirmou que um dos principais fatores que impedem o aumento da demanda aos finais de semana é a falta de preparo de alguns profissionais que atuam no *trade*, pois grande parte de seus hóspedes são estrangeiros. Um gestor afirmou que a maior dificuldade é a falta de *target*, e outro assinalou os “preços elevados”, tanto dos hotéis quanto dos atrativos.

Pelas respostas do gestores dos hotéis, é evidente que, na visão deles, não há suficiente cooperação entre as organizações do *cluster* de turismo da cidade de São Paulo. Apesar de os hotéis realizarem promoções ligadas aos segmentos da gastronomia e da cultura, a afirmação da maioria dos gestores de que a taxa média de ocupação nos períodos de baixa temporada é de 20% a 40% e que faltam incentivos para aumentar a demanda, mostra que a governança do *cluster* ainda é limitada. Planejamento e gestão estratégica abrangente, com envolvimento mais amplo e mais direto das organizações públicas e privadas da cultura e do lazer, consolidariam o *cluster* de turismo da cidade de São Paulo como destino internacional, por meio dos diferenciais competitivos de seus diversos segmentos.

### **Considerações finais**

Como síntese do conteúdo sobre as características do *cluster* de turismo da cidade de São Paulo, destacam-se informações de pesquisas do São Paulo Convention & Visitors Bureau e do Observatório de Turismo da SPTuris, que mostram que 77% dos turistas são de negócios e eventos, e 70% a 80% de suas chegadas e saídas acontecem de segundas-feiras a sextas-feiras. De 2005 a 2011, a taxa média de ocupação da hotelaria foi de 67% a 70%, nos meses de março a novembro, e de 53% a 58% nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. Nos últimos anos, durante a semana, a taxa média de ocupação tem sido de 82%, em razão do turismo de negócios, e de 58% nos finais de semana, o que representa diferença de 40% entre as duas taxas médias.

Em relação ao objetivo geral deste estudo, e de acordo com as respostas ao questionário por 11 dos 13 gestores hoteleiros respondentes da pesquisa de campo, as visões dos gestores confirmam que o turismo da cidade de São Paulo apresenta características de

sazonalidade. Para vários deles, a taxa média de ocupação varia entre 20% a 40% nos períodos de baixa temporada (dezembro, janeiro e fevereiro), percentual menor do que o mostrado por outras pesquisas como da SPTuris, que é de 53%. Para a direção do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), existem períodos de sazonalidade. Os gestores mostram interesse e dedicação em aumentar o fluxo de turistas a lazer aos finais de semana, nos feriados e nas férias, pois já implementam algumas ações, como tarifas promocionais incluindo atrativos culturais. Oito dos 13 respondentes mantêm acordos com empresas de segmentos gastronômicos, culturais e de compras. Infere-se que eles esperam que o poder público empreenda mais iniciativas, pois a dificuldade mais destacada é a falta de incentivos. Praticamente todos os gestores destacam a cultura, a gastronomia e as compras como segmentos de significativas potencialidades para aumentar o tempo de permanência e para atrair mais fluxos de turistas à cidade de São Paulo, especialmente aos finais de semana, nos feriados e nos períodos de férias.

Com o envolvimento dos diferentes segmentos, especialmente o lazer e a cultura, tem aumentado a demanda turística. O maior conhecimento dos atrativos pelos turistas influenciaria sua permanência e sua maior fruição da cidade de São Paulo. Para isso, os envolvidos no *cluster* do turismo e da hotelaria deveriam ampliar e fortalecer a rede de cooperação para inovar continuamente seus serviços e produtos e suas estratégias integradas de marketing. Uma das propostas seria enfatizar a segmentação de mercado, adequando as estratégias de marketing aos diversos perfis de demandas turísticas, de acordo com a visão do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB).

Os esforços justificam-se em razão de o fluxo de turistas dos segmentos de cultura e lazer, aos finais de semana, ter aumentado de 30% para 60% nos últimos 11 anos, podendo até igualar-se futuramente ao fluxo e à ocupação hoteleira do segmento de turistas de negócios. Os turistas que já frequentam a cidade a negócios poderiam desfrutar mais desses atrativos de cultura e lazer, bem como mais turistas poderiam ser atraídos em razão desses segmentos. É provável que muitos turistas que visitam a cidade ainda não se interessem em conhecê-la por não terem clareza da variedade de seus atrativos culturais.

Para articulação e consolidação do *cluster* do turismo na cidade de São Paulo, é necessário aumentar a sintonia e os intercâmbios entre os gestores da rede hoteleira e também deles com as demais organizações dos diversos segmentos (gastronomia, lazer,



esportes, comércio, agências). A hotelaria é uma das quatro atividades essenciais do turismo, juntamente com transportes, atrativos e serviços de apoio, e representa diferencial competitivo importante da cidade em relação a outros destinos nacionais e internacionais. A concentração geográfica não é, entretanto, determinante para a eficiência coletiva. É preciso fortalecer a governança, por meio das relações entre os gestores e da dinamização da rede de cooperação.

A forte vocação industrial, a história da expansão econômica, a representatividade das associações setoriais, a densidade e diversidade de seus diversos campos produtivos (empresarial, tecnológico, financeiro, cultural) constituem os atrativos diferenciais do *cluster* de turismo da cidade de São Paulo. O desenvolvimento sustentável por meio da constante inovação e da melhoria da qualidade da infraestrutura, dos produtos, dos serviços e dos atrativos, entretanto, é o principal desafio dos gestores públicos e privados do *cluster* turístico paulistano. Nesse sentido, é importante a atuação e a participação das instituições de ensino e pesquisa. O trabalho do Observatório de Turismo, da SPTuris, é relevante, mas poderia haver mais espaços de intercâmbios para o desenvolvimento do turismo e do lazer também no campo acadêmico.

## Referências

ALBAGLI, Sarita e MACIEL, Maria Lúcia. **Capital social e desenvolvimento local**. In: LASTRES, M. H. et al. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

ANDRADE, José V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Pioneira, 1991.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BENI, Mário Carlos. **A Serra Gaúcha e seu potencial para conversão em cluster turístico**. In: BARRETTO, Margarita; REJOWSKI, Mirian (Org.). **Turismo: interfaces, desafios e incertezas**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2001.

BORELLI, Elizabeth. **Economia do turismo**: São Paulo como capital do turismo de negócios. São Paulo: PUC, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo de negócios & eventos**: Orientações Básicas. Brasília, 2008

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria L. (Org.). **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.

COOPER, C. *at al.* **Turismo**: princípios e prática. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CUNHA, Sieglinde K; CUNHA, João C. **Cluster de turismo**: abordagem teórica e avaliação. Revista de Desenvolvimento Econômico. Ano VIII, n.13, janeiro 2006.

FOSTER, D. L. **Introducción a los viajes y a el turismo**. México: Mc Hill, 1999.

LAGE, Helena G.; MILONE, Paulo C. **Economia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do turismo**: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.

MOTA, K. C. N. **Marketing turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

PEARCE, D.G. **Geografia do turismo**: fluxos e regiões no mercado de viagens. São Paulo: Aleph, 2003.

POON, A. **Tourism, technology and competitive strategies**. New York: CAB International, 1993.

PETROCCHI, M. **Turismo, planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, Michael. **Clusters and new economics of competition**. Novembro/Dezembro EUA: Harvard Business Review, 1998.

PORTER, Michael. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SÃO PAULO. Prefeitura da Cidade de São Paulo. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/portal/a\\_cidade/historia/index.php?p=4673](http://www.prefeitura.sp.gov.br/portal/a_cidade/historia/index.php?p=4673)>. Acesso em: 19 de abril de 2012.

SCHUMPETER. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural (Os economistas), 1985.

SILVA, Jorge A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster**. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação; Área de Concentração: Turismo. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SPCVB – SÃO PAULO CONVENTION & VISITORS BUREAU. **Dados da cidade**. Disponível em: <[www.visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp](http://www.visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp)>. Acesso em: 7 de julho de 2012.

SPTuris – SÃO PAULO TURISMO. **O melhor destino para os seus eventos e negócios**. Disponível em: <[www.cidadedesapaulo.com/sp/br/negocioseeventos](http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/negocioseeventos)>. Acesso em: 7 de julho 2012.

\_\_\_\_\_. OBSERVATÓRIO DO TURISMO DA CIDADE DE SÃO PAULO. **Observatório de tendências. Perfil dos hóspedes em meios de hospedagem paulistanos** Disponível em: <[www.cidadedesapaulo.com/sp/br/](http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/)>. Acesso em: 10 de maio de 2012.

SANTOS, Maria Helena de Castro. **Governabilidade, governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente.** In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 40, N. 3, 1997. p. 335-376.

THOMAZI, Silvia M. **Cluster de turismo:** introdução ao estudo de arranjo produtivo local. São Paulo: Aleph, 2006.

TOMAZZONI, Edegar L. **Turismo e desenvolvimento regional:** dimensões, elementos e indicadores. Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.