



AS ATUAÇÕES DA SÃO PAULO TURISMO (SPTURIS) E DO CONVENTION & VISITORS BUREAU (SPCVB) NO MARKETING TURÍSTICO INTERNACIONAL DA CIDADE DE SÃO PAULO

Gabriela Fimino
Edegar Luis Tomazzoni
Universidade de São Paulo
gabrielatfirmino@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gabriela Fimino y Edegar Luis Tomazzoni (2016): "As atuações da São Paulo Turismo (SPTURIS) e do Convention & Visitors Bureau (SPCVB) no marketing turístico internacional da cidade de São Paulo", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/spturis.html>

Resumo

A cidade de São Paulo é o centro financeiro de América Latina e a principal "porta de entrada" dos estrangeiros no Brasil. É conceituada pela multiculturalidade, pela diversidade, pelos atrativos competitivos e por sua infraestrutura e serviços de sua oferta turística. Pequena parcela, porém, dos turistas da cidade é de estrangeiros, segmento importante para atrair recursos externos. Considerando tais características, este trabalho objetiva analisar as estratégias e ações de marketing para fomentar o turismo receptivo internacional na capital paulista, analisando duas organizações que atuam diretamente no turismo municipal (São Paulo Turismo (SPTuris) e São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB)) e suas relações com o *trade*. No método de pesquisa de campo, realizaram-se entrevistas abertas com os gestores de marketing e análises dos *sites* das organizações. Verificou-se que, em relação ao marketing, há atuações das duas organizações do turismo de São Paulo, mas não há planejamento estratégico e ações específicas para aumentar a demanda turística internacional.

Palavras-chave: Turismo Internacional. Marketing. Competitividade. Cidade de São Paulo.

Resumen

La ciudad de São Paulo es el centro financiero de América Latina y la principal "puerta de entrada" de los extranjeros en Brasil. Es famosa por el multiculturalismo, la diversidad, La competitividad, los atractivos, su infraestructura y los servicios de su oferta turística. Pequeña porción, sin embargo, de visitantes de la ciudad es de turistas extranjeros, un segmento importante para atraer recursos externos. Teniendo en cuenta estas características, este trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias e iniciativas de marketing para fomentar el turismo receptor internacional en la capital del estado. Se analizan dos organizaciones que actúan directamente sobre el turismo municipal (La

São Paulo Turismo (SPTuris) y El São Convención Paulo & Visitors Bureau (SPCVB)) y sus relaciones con el trade turístico. En el método de investigación de campo, se realizaron entrevistas abiertas con los directores de marketing y análisis de los sitios web de las organizaciones. Se encontró que, en relación a la comercialización, hay actuaciones de las dos organizaciones de turismo de La ciudad de San Pablo, pero no hay una planificación estratégica y acciones específicas para incrementar la demanda turística internacional.

Palabras clave: Turismo Internacional. Marketing. Competitividad. Ciudad de São Paulo (Brasil).

Abstract

São Paulo City is the financial centre from Latin America and the first destiny in Brazil for foreigners. The cultural diversity and the infrastructure are the most competitive features that the city offers, however foreigners tourists represent a small portion of the city income tourism numbers, even though they are important to move tourism economy, not only at the city, but also in Brazil. The purpose of this paper is to verify how the marketing strategies promote São Paulo abroad and encourage people to visit the city. For this, two substantial companies that operate at the trade were chosen to be analysed: the São Paulo Turismo (SPTuris) e the São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB). The method includes theoretical reference, interviews with marketing managers from those companies and websites investigation. With this, it was possible to verify what has been doing for São Paulo International Marketing for tourism and the conclusion is that there are currently strategies to stimulate the increasing of foreigner tourism to São Paulo city.

Key Words: International Tourism. Marketing. Competitiveness. São Paulo City.

INTRODUÇÃO

São Paulo, maior cidade do país e um dos maiores centros de negócios do mundo, recebeu, em 2013, de acordo com o Observatório do Turismo, da SPTuris, 13,22 milhões de turistas, sendo 16% internacionais. A receita foi de R\$10,9 bilhões. Em 2012, a cidade teve um faturamento de R\$ 10,5 bilhões em turismo, com 12,6 milhões de visitantes.

No turismo em geral da cidade de São Paulo, há diversas oportunidades ainda não exploradas. Apenas 16% dos turistas são estrangeiros, dado que mostra que há demanda mundial que talvez não conheça o destino, ou que nunca foi motivada a conhecê-lo.

Para apresentar, difundir ou inovar um bem, os fundamentos do marketing são aplicados para entender as necessidades do público alvo e atingir o objetivo e conquistá-lo. Em marketing trabalha-se com a idéia de seduzir o cliente. Em turismo, tratando-se de bens intangíveis, são necessárias ferramentas eficientes para que todas as demandas possam ser alcançadas com eficácia.

Para suprir as demandas e impulsionar os negócios, na cidade de São Paulo atuam algumas empresas responsáveis por gerir o setor, criando propostas para aumentar o fluxo para todo o *trade*. Assim, surgiu a proposta de investigar as estratégias

e ações da São Paulo Turismo (SPTuris) e do Convention & Visitors Bureau (SPCVB) para a cidade de São Paulo, em relação à demanda turística internacional, em razão de ainda representar parcela limitada em número de visitantes na cidade.

Com o objetivo geral de analisar as estratégias de marketing turístico da da São Paulo Turismo (SPTuris) e do Convention & Visitors Bureau (SPCVB) para a cidade de São Paulo no exterior, o objetivo específico desta pesquisa é identificar os países e as razões dos investimentos das organizações para divulgar internacionalmente a cidade e as relações estabelecidas por essas organizações com o Ministério do Turismo, como a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), em âmbito federal, e com a Empresa Paulista de Eventos e Turismo (TurSP), em âmbito estadual, a fim de aumentar o fluxo turístico internacional para a cidade de São Paulo.

Estabelecidos os objetivos do trabalho, foram elaboradas hipóteses para orientar a pesquisa: 1) a principal forma de marketing direto, pelas empresas definidas, é a divulgação da cidade de São Paulo como sede de eventos, focando o mercado turístico nesse segmento e não comercializando todas as opções de turismo que o destino pode oferecer; 2) no planejamento do turismo da cidade de São Paulo, as organizações não mantêm comunicação suficientemente articulada para que a cidade atraia turistas estrangeiros; 3) os gestores atuais visam a ações que proporcionem aumento de turistas estrangeiros para as viagens a lazer à cidade de São Paulo; 4) a cidade não define mercados específicos para atrair a demanda turística internacional.

No plano metodológico, a pesquisa estrutura-se em revisão bibliográfica (marketing e planejamento estratégico do turismo, o modelo diamante da competitividade de Porter), método de pesquisa de campo com as empresas selecionadas, por meio de questionário aberto dirigido aos gestores de marketing, ou entrevista, descrição do objeto de estudo (a cidade de São Paulo e o turismo internacional), resultados da pesquisa, análise dos resultados e considerações finais.

MARKETING E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO

Em escala mundial, dados da Organização Mundial do Turismo (*World Tourism Organization* - UNWTO) indicam que o crescimento do turismo internacional, em 2012, alcançou recorde. Foram mais de um bilhão de turistas viajando pelo mundo pela primeira vez na história, e há uma expectativa, mesmo com a ameaça à economia global, o turismo internacional cresceu aproximadamente 3%, em 2014.

Com o turismo avançando em contexto econômico mundial e com a intensificação da competitividade entre os destinos turísticos, o marketing tornou-se essencial para o gerenciamento da atividade (BUOSI; SILVA, 2013)

A imagem é um dos artifícios do marketing para atingir e conquistar o espectador ou consumidor, apresentando a ele as qualidades e vantagens de um produto, ensinando ou transmitindo informações que satisfaçam as necessidades desse consumidor (PASSARELLI; COSTA, 2007). A falta de planejamento, desenvolvimento, direcionamento e fixação de uma imagem podem atrasar ou inviabilizar a fixação de uma marca (neste caso, um destino turístico), desperdiçando seu potencial.

Considerando os diferentes mercados, para o marketing internacional além de conceitos bem definidos é preciso de uma alta compreensão do perfil dos países e da cultura dos diversos povos que se quer atrair, com visão ampla para criar uma marca global e estabelecer parcerias competentes. Os conhecimentos geográficos e culturais não devem ser baseados em “impressões”, sem imposição de padrões que pareçam

adequados, mas que não são inaceitáveis ao consumidor. Para a inserção em mercados internacionais, é preciso analisar os sistemas de valores locais (SINA, 2008).

O destino turístico constitui-se em diversos bens e serviços comercializados em determinado território. O destino deve ser compreendido como conjunto que contém diversas organizações e indivíduos, que cooperam e competem entre si. Sua competitividade é diretamente relacionada ao valor agregado pelos agentes que integram o sistema turístico local. Para o turismo, as cidades podem ser uma rede de organizações e de indivíduos, que compartilham um conjunto de recursos voltados para a atividade turística. A estrutura organizacional das cidades deve agregar valor aos seus produtos (infraestrutura, serviços, atrativos) (DIAS e CASSAR, 2005).

Os países, regiões ou cidades, mesmo quando não administram suas marcas, incorporam elementos que são percebidos pelas pessoas, uma vez que a simples menção do nome de uma cidade pode posicioná-la na mente de um indivíduo (PETROVISK *et al.*, 2013).

De acordo com Vera (1997), a cidade do ponto de vista ampliado, abrangendo todo o território municipal, é o lugar geográfico de recepção do fluxo turístico e apresenta os seguintes elementos interligados: os recursos turísticos são a base sobre qual se fundamentam as atividades turísticas; a infraestrutura e os serviços básicos (comunicações, transportes, hospedagem, gastronomia); os serviços e equipamentos turísticos possibilitam que o turista satisfaça as suas necessidades.

Do ponto de vista do marketing, elementos intangíveis, como a gestão, a imagem da marca e o preço são fundamentais para o sucesso da comercialização do destino turístico. A comunidade local exerce papel primordial na experiência, como, indiretamente, na preservação do ambiente e, diretamente, na recepção dos turistas.

A segmentação contextualiza-se nas estratégias fundamentais de marketing turístico, em razão de as empresas e de os governos desejarem atingir, de forma mais eficaz e confiável, o cliente turista (PANOSSO NETTO e ANSARAH, 2009). Os clientes tornaram-se mais exigentes e leais às empresas, que podem oferecer produtos personalizados e ajustados aos benefícios esperados.

O processo de demanda turística é contínuo e determina a divisão de nichos de usuários reunidos de acordo com suas características específicas. Para Vaz (2002, p.80), “a segmentação de mercado é a divisão do público em agrupamentos homogêneos, com uma ou mais referências mercadologicamente relevantes”. Mercados passam a ser segmentos para melhor atender sua demanda com exigências específicas e atingir com mais eficácia seu consumidor alvo.

A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003) definiu quatro critérios de segmentação: 1) demográficos: idade dos consumidores, sexo, estilo de vida das famílias e renda; 2) geográficos: nação, estados, regiões e cidades; 3) psicológicos: comportamento do consumidor - motivos para viajar, características do turista, necessidades e preferências; 4) econômicos: grande consumidor, pequeno consumidor, baixa renda e alta renda.

Quanto mais informações e características do mercado-alvo forem conhecidas, maior será a eficácia das técnicas mercadológicas de publicidade e de promoção. Para Cooper *et al.* (2007), em decorrência das necessidades do mercado, o futuro do crescimento no setor do turismo está no desenvolvimento de nichos específicos que articulem a força do destino com as aspirações dos segmentos.

Como exemplo pode-se citar o produto “sol e praia”, que ainda é o mais solicitado, e apresentam um número significativo de cidades que se especializam em sua oferta. Porém sofrem um grande problema com a sazonalidade para sua

comercialização. Entretanto nota-se que mesmo cada turista tendo suas peculiaridades é possível criar o segmento de sol e praia pelo interesse específico e criar um grupo homogêneo em sua heterogeneidade para tratá-los com mais objetividade no ponto de vista do marketing. FONTE?

Em decorrência da competitividade e da instabilidade econômica, aumenta a necessidade de planejar estrategicamente os negócios e praticar o marketing de forma ética e inovadora (SILVA, 2009). Os gestores de destinos turísticos realizam planejamento estratégico, pois o futuro é incerto (KOTLER *et al.* 2006). O planejamento e o gerenciamento estratégicos do marketing de destinos turísticos é em ambiente global, marcado por mudanças constantes (SILVA, 2009).

De acordo com Schuch (2001), para administrar estrategicamente é fundamental que se tenham objetivos dinâmicos e estratégias dinâmicas e, ao mesmo tempo, que sejam constantemente monitorados para adequá-los ao ambiente e que podem ser traçados a partir de diferentes pressupostos.

Para Ferrell e Hartline (2006), a estratégia de fato, descreve um plano e competição da organização para o sucesso. Um marketing eficaz requer planejamento com macroquestões, planejamento específico (segmentação) e questões táticas. Para ter uma chance razoável de sucesso, os planos de marketing devem ser desenvolvidos com uma apurada avaliação de como se adaptam aos planos estratégico de todos os níveis.

O planejamento estratégico oferece a base conceitual e os padrões e normas necessários para guiar as pessoas que juntas buscam alcançar um objetivo empresarial (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Analisando o macroambiente, as oportunidades e ameaças do ambiente externo é primordial para a formulação de estratégias da organização e o para alcançar as metas e objetivos. Dentro dos vetores externos que podem influenciar uma organização destacam-se as forças político- legais, as forças econômicas (PIB, juros, inflação, cambio de outras moedas), forças tecnológicas, e as forças sociais (WRIGHT, KROLL e PARNNELL, 1998).

Para Kotler *et al.* (2006), o processo de planejamento passa por cinco diferentes estágios: auditoria de lugar, visão e objetivos, elaboração de estratégias, plano de ação e implementação e controle.

Para traçar o curso de uma determinada região, devem-se identificar os fatores de atração objetivos e subjetivos, e depois de analisá-los separá-los em forças e fraquezas para relacioná-los a oportunidades e ameaças (análise SWOT) e assim fornecer uma base para visões e objetivos (KOTLER 2006).

Para Kotler e Lee (2008) as parcerias entre as entidades públicas e privadas não são fáceis, mas todos os parceiros podem ganhar, de acordo com o que oferecem (sendo estes recursos variáveis) uma condição essencial para que sejam sustentáveis ao longo do tempo.

Após a visão, as metas e os objetivos já definidos, pode-se escolher as estratégias para a execução das metas. Para cada estratégia deve-se avaliar duas perguntas indispensáveis (KOTLER *et al.* 2006): 1) Quais as vantagens que sugerem êxito com esta estratégia; 2) Há recursos necessários para implementação bem sucedida de tal estratégia. Com as estratégias definidas, meios de implementação, datas para concretização, custos devem ser estipulados.

A mensuração é tarefa complexa, mas essencial para que o planejamento seja efetivo e que produza resultados. Para Kotler e Lee (2008) em um relato real você pode avançar e fazer um resumo sobre o retorno do seu investimento de marketing em tempo, dinheiro e outros recursos para desenvolver e cumprir os programas referentes a esta área. Porém há uma grande diferença entre monitoramento e avaliação.

Monitoramento refere-se às mensurações que são conduzidas em algum momento após uma nova campanha ter sido lançada, mas antes de ser concluídas. Normalmente essa ação serve para identificar falhas ou correções necessárias que irá garantir o final das metas.

A avaliação é uma mensuração e um relatório final sobre o que aconteceu e responde a questões relacionadas a resultados em relação às necessidades da ação. É necessário entender as razões que esta mensuração está sendo realizada, e seus objetivos, sendo assim o que está sendo medido precisa estar claro e bem definido.

O MODELO DIAMANTE DA COMPETITIVIDADE DE PORTER

No seu modelo, diamante da competitividade, Porter (1990) identifica quatro determinantes da vantagem competitiva. O desempenho competitivo de um país resulta da ação articulada de fatores determinantes, que moldam o ambiente no qual as empresas competem, estimulando ou impedindo a criação de vantagens competitivas (PORTER, 1990). Os fatores condicionantes referem-se à dotação de um país de fatores de produção, tais como o trabalho especializado e infra-estrutura, necessários à atividade competitiva de determinada indústria.

São os insumos de que a indústria dispõe que estão geralmente agrupados em categorias amplas como recursos humanos, recursos físicos, conhecimento e capital. Saliente-se que nessa abordagem a qualidade é mais importante do que a quantidade, e muitos desses fatores condicionantes surgem de desvantagens em fatores mais básicos, pressionando as empresas a inovarem na gestão.

Exemplo real é o Japão que, por ter como característica o pouco espaço territorial, o que acarretava em altos gastos com espaço, desenvolveu mecanismos de gestão, como o *just-in-time*, transformando o que antes era um entrave competitivo, numa vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação (PORTER, 1990, p. 78).

As condições da demanda reportam às características da procura interna para um determinado bem ou serviço, nomeadamente a presença de clientes sofisticados e exigentes. A demanda interna pode revelar necessidade de inovação, que reflete também para os concorrentes domésticos, ocasionando uma onda de inovação por toda uma região, elevando a competição a patamar mais elevado.

A exigência interna faz com que a competição entre rivais domésticos seja pautada em variáveis mais sofisticadas, inovando e melhorando mais rapidamente (PORTER, 1991).

Assim, quanto mais sofisticada for a demanda interna mais possibilidades terá a indústria local de satisfazer as necessidades futuras de compradores de outros países. As indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares. A competitividade doméstica, em setores industriais relacionados, proporciona benefícios similares: a informação flui, e o intercâmbio tecnológico imprime velocidade à taxa de inovação e de modernização.

Esse intercâmbio de informações, tecnologias e habilidades é mais presente quando há um bom relacionamento numa cadeia produtiva e o apoio mútuo das empresas nela contida (PORTER, 1990).

A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas são as circunstâncias nacionais e o contexto nos quais as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna, que pode ser destacada como um estímulo na busca incessante de inovação das empresas locais. Outras partes do “diamante” são influenciadas, estimulando a especialização de fatores condicionantes e dos fornecedores, o que ajuda no progresso da demanda interna.

A esses atributos, Porter (1990) agregou a ação do governo e o papel do “acaso” considerando que essas duas variáveis podem influenciar o sistema nacional de forma relevante, afetando os determinantes da vantagem competitiva.

O acaso refere-se a acontecimentos fora do controle das empresas (invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos, grandes mudanças na demanda do mercado externo, etc.). Como exemplos de situações do acaso, têm-se as mudanças nas preferências dos consumidores, as instabilidades climáticas e as guerras. As políticas governamentais podem alterar os rumos da competitividade industrial.

A ação do governo se direciona às diversas políticas desenvolvidas, que podem atuar para melhorar ou piorar a vantagem nacional. Por meio da aplicação do modelo pode-se saber por quais razões algumas áreas geográficas se especializam e se sobressaem das demais em certas atividades econômicas, sendo possível analisar como tais vantagens competitivas são alcançadas. Em suma, o modelo do diamante indica o que é necessário para um *cluster* ser bem sucedido (NORDIN, 2003).

Souza (2004) fez uma adaptação do estudo de Porter, que foi estruturado para a realidade do turismo: a) Condições dos fatores nos municípios: investimentos no que diz respeito à qualificação de mão-de-obra e infra-estrutura; b) As condições de demanda: a natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor; c) Os setores correlatos e de apoio: devem dar o suporte para que a oferta seja comercializada e apoio para satisfazer a necessidade do turista; d) Estratégia, estrutura e rivalidade dos municípios: são as condições predominantes na região turística, que determinam como as empresas são organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade do *trade* turístico.

Assim, com mais eficiência, a empresa proporciona valores superiores e especiais aos clientes. O conceito de inovação de Porter abrange os sistemas de produção e também de mercado, pois a indústria inovadora implementa avanços tecnológicos e novos métodos de trabalho, a exemplo da idéia de Schumpeter (1985).

Essa análise sistêmica das relações entre os fatores determinantes proporcionou que Porter visualizasse que as indústrias agrupam-se e mantêm ligações de vários tipos, com clientes, fornecedores e fontes de conhecimento e tecnologia. O agrupamento empresarial, analisado segundo o modelo de “diamante competitivo”, é a vantagem essencial das nações desenvolvidas. O atributo central, entretanto, para a existência desse sistema é a concentração geográfica que possibilita a disponibilização de recursos e a manutenção da vantagem competitiva. Para Porter (1999), é a combinação das condições nacionais com as condições intensamente locais que estimula a vantagem competitiva.

Quanto ao papel do governo, Porter (2001) argumenta a importância de políticas que contribuam para um ambiente favorável ao desenvolvimento dos aglomerados existentes e ao surgimento de novos agrupamentos. Ele explica as razões do surgimento dos agrupamentos, por meio da identificação de fatores gerais como:

condições de natureza histórica; organizações criadoras e difusoras de conhecimentos como instituições de ensino superior; atributos físico-geográficos favoráveis à localização; infra-estrutura; demanda altamente intensiva; preexistência de agrupamento semelhante de setores e fornecedores correlatos; atuação de uma ou mais empresas inovadoras motivadoras do crescimento de outras empresas; e situações do “acaso”.

A competitividade do agrupamento depende da força dos elos que unem as empresas e é influenciada por três fatores: aumento da produtividade; fortalecimento da capacidade de inovação e condições favoráveis ao surgimento de novas empresas. Está presente a idéia de complementaridade entre os setores empresariais e entre produtos.

Para ilustrar essa situação, Porter (1999, p. 230) refere-se ao turismo:

A qualidade da experiência do visitante depende não só do apelo da principal atração (como praias ou localidades históricas), mas também do conforto e do serviço dos hotéis, restaurantes, lojas de *suvenirs*, aeroportos, meios de transporte. As partes do aglomerado são, em geral, efetivamente dependentes entre si. O mau desempenho de uma delas compromete o êxito das demais (e do agrupamento como um todo).

As empresas que fazem parte de um *cluster* podem adquirir com mais rapidez tudo o que necessitam para implementar a inovação. O *cluster* tem maior poder de influência sobre governos e instituições financeiras. O sucesso do *cluster* atrai novos talentos e novas informações, acumulando e ampliando conhecimentos.

O *cluster* cria condições para a cooperação e para a competição produtiva. Sobre o paradoxo da localização, em uma economia globalizada, Porter (2002) argumenta que se revela um número de *insights* chave sobre como as empresas, continuamente, criam vantagens competitivas.

O que acontece dentro das empresas é importante, mas os *clusters* revelam que o meio circundante ao da empresa também tem um papel vital. A localização tem sido, por muito tempo, desconsiderada, apesar da extrema evidência de que a inovação e o sucesso competitivo, em vários segmentos, estão concentrados geograficamente. O *cluster* é também a reunião de vários microambientes que podem ser analisados sob critérios espaciais, visando ao planejamento eficaz dos eventos.

MÉTODO

Para a pesquisa de campo, realizaram-se entrevistas com gestores de marketing das organizações escolhidas para representar as ações no turismo internacional da cidade de São Paulo

Para a coleta de dados, foram selecionadas as duas principais organizações que atuam turismo na cidade, a São Paulo Turismo (SPTuris) e o São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB), e duas organizações secundárias para melhor entendimento das relações organizacionais do *trade*: Embratur e TurSP. As entrevistas forma com questões abertas, solicitando-se as repostas por *e-mail*, em decorrência da disponibilidade dos gestores.

No Brasil, o órgão responsável pelo planejamento estratégico do Turismo é o Ministério do Turismo, cuja competência é definir a política nacional do setor. A EMBRATUR é a autarquia do Ministério do Turismo, responsável pela execução da

Política Nacional de Turismo, contemplando: promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional. Trabalha pela geração de desenvolvimento social e econômico do País, por meio da ampliação do fluxo turístico internacional nos destinos nacionais, e teve sua atribuição direcionada exclusivamente para a promoção internacional a partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo.

Em âmbito regional e municipal, existem as secretarias, que são responsáveis pelo Marketing dos respectivos destinos turísticos. O São Paulo Convention & Visitors Bureau promove as potencialidades dos destinos. Neste trabalho, foram selecionadas organizações que atuam no turismo da cidade de São Paulo.

O São Paulo Convention & Visitors Bureau é entidade sem fins lucrativos, que atua para ampliar o volume de negócios e o mercado de consumo na cidade, por meio da atividade turística, apoiando a melhoria dos serviços e o atendimento aos visitantes. Seu objetivo é aumentar o fluxo de visitantes e seu tempo de estadia na cidade e nos destinos parceiros. Em razão disso, atua em: captação, geração e incremento de eventos, além de realizar projetos e capacitações que visam a melhorar a qualidade do atendimento prestado aos visitantes de negócios e lazer. Esses associados mantêm a fundação por meio de pagamento de taxa mensal, e, no caso dos hotéis, também do repasse do *roomtax* facultativo, que é uma contribuição dos hóspedes revertida para a entidade.

Essa prática é conhecida e utilizada internacionalmente em centenas de cidades em todo o mundo. O SPCVB atua para melhorar a qualidade do atendimento prestado aos visitantes de negócios e lazer. O Convention Bureau de São Paulo desenvolve diversas atividades: captação de eventos nacionais e internacionais; apoio e desenvolvimento de eventos já existentes: fornecimento de material promocional e de divulgação; divulgação do evento na agenda de eventos da entidade, veiculada em mídia impressa e eletrônica; capacitações que promovam o aperfeiçoamento dos recursos humanos ligados ao atendimento do visitante; Integração das atividades culturais e artísticas; promoção e divulgação da cidade como destino de eventos e turístico; Informação sobre as empresas associadas e seus serviços; Participação e promoção de eventos de divulgação; desenvolvimento de material de divulgação e informação da cidade e destinos parceiros; participação em entidades afins nacionais e internacionais, objetivando intercâmbio de informações e ações; pesquisa e coleta de dados junto ao mercado gerador de eventos e turismo.

A São Paulo Turismo (SPTuris) é a empresa oficial de turismo e eventos da cidade de São Paulo. Tem como missão posicionar e promover a cidade de São Paulo como a capital dos negócios, de conhecimento e de entretenimento da América Latina, destacando seu caráter vanguardista e cultural, sua consolidação como destino turístico. É empresa de capital aberto, cuja sócia majoritária é a Prefeitura da Cidade de São Paulo, com 94,73% das ações. A SPTuris é também a administradora do Parque Anhembi e do Autódromo de Interlagos.

Atua para fazer de São Paulo destino referência em entretenimento e lazer, que vai muito além dos negócios, destacando o turismo de sensações. Quem visita a cidade precisa viver cultura 24 horas, degustar as mais de 52 variedades étnico-gastronômicas, nos mais de 12 mil restaurantes e saber que esta é uma cidade-mundo. Para tal, são desenvolvidos diversos projetos, com o objetivo de fazer com que o turista que vem a São Paulo, principalmente a negócios, fique mais tempo, para vivenciar a riqueza da cultura local.

A Companhia Paulista de Eventos e Turismo S.A., também conhecida como TUR.SP, foi instituída no dia 1º de julho de 2009. Está vinculada à Secretaria de

Turismo e tem a finalidade de planejar, fomentar, desenvolver e coordenar as ações institucionais nas áreas de turismo, eventos, recreação e lazer, de interesse do Estado e seus Municípios.

Na Embratur, na TurSP, no Convention Bureau e na SPTuris, as perguntas foram respondidas, respectivamente, por Cecília Said de Lavor, do Departamento de Relações Internacionais; Victor Rodriguez Ballesteros, do Departamento de Marketing; Elizabeth Sorrentino, da Diretoria de Eventos Internacionais; e Luciana Canto, do setor de Marketing de Lazer e Entretenimento. Na SPTuris, órgão específico para promover a cidade de São Paulo, foi realizada também entrevista pessoalmente, na sede da empresa, com Bernardo Ignarra, coordenador de promoções e parcerias.

A CIDADE DE SÃO PAULO E O TURISMO INTERNACIONAL

A capital paulista é o centro financeiro da América Latina responsável por 10% do PIB nacional e a maior cidade do Brasil. De acordo com o IBGE, a cidade de São Paulo tem 11.253.503 habitantes, em uma área de 1.532 Km².

Como descreve o site do Convention Bureau de São Paulo, a cidade sedia o maior complexo hoteleiro latinoamericano e é o maior pólo cultural do Brasil. É umas das capitais da gastronomia do mundo e recebe grandes eventos feiras e exposições. Dez milhões de visitantes por ano vêm à cidade em busca de negócios, compras ou cultura.

Para Carvalho (2011, p. 125),

São Paulo, a maior cidade brasileira, é famosa por muitas de suas características. Por ser a cidade mais importante do país, seus números impressionam em praticamente todos os aspectos analisados. Os dados são frágeis, causando certa inquietação naqueles que os buscam. Trata-se do turismo, fenômeno que dia-a-dia ganha maior atenção da mídia em função de seu crescimento e consolidação como atividade econômica do século XXI, e que vem amadurecendo como área de pesquisas e produção de conhecimento no Brasil.

Em razão de sua posição como sede de grandes empresas e centro de decisões do país, a cidade de São Paulo é frequentemente identificada como “portão de entrada” brasileiro, em razão de movimento de passageiros registrado no Aeroporto Internacional de São Paulo, Guarulhos, o maior do país.

Em artigo no Observatório do Turismo, Beni (2010) descreve a cidade de São Paulo, considerando seus diferenciais culturais e humanos: maior pólo industrial da América Latina; glutinador da economia nacional, concentra o maior número de estabelecimentos bancários da América Latina; oferece a mais completa estrutura hoteleira, estradas, transportes, propaganda e comunicações do País e da América Latina; maior centro de compras do país e da América Latina; tem o maior parque gráfico e editorial do país, com jornais e revistas de renome internacional; sedia a produção e emissão, a nível nacional, em rede da maioria absoluta dos programas radiofônicos e da televisão; tem o maior número de teatros da América Latina.

Reúne, também, o maior número de casas noturnas e shows com músicas regionais, musicais internacionais. É centro de atração turística de entretenimento e cultura. Sedia quase todas as modalidades de eventos esportivos.

Os megaeventos têm repercussão internacional como: *Adventur Sports Fair*; Bienal Internacional do Livro; Bienal Internacional da Arte; Desfile das Escolas de samba do Grupo Especial; Couro Moda; Francal; Grande Premio Brasil de Formula 1; São Paulo Indy 300; Hospitalar (maior centro médico cirúrgico da América Latina); Mostra Internacional de Cinema; Parada do Orgulho LEBT; Salão Internacional do Automóvel; São Paulo Fashion Week; *Reveillon* na Paulista; Virada Cultural.

De acordo com o Relatório Brasil, referente ao estudo de competitividade dos 65 destinos indutores, divulgado pelo Ministério do Turismo (2013), encontra-se uma vantagem de São Paulo a frente dos demais concorrentes, suas avaliações estão acima da média brasileira, da Região Sudeste e das capitais e o marketing é um dos quesitos que se destacam no estudo.

A FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) realizou estudo para desenvolver base de dados do turismo internacional receptivo e emissivo no Brasil em 2012. Para o receptivo, foram entrevistados turistas que residem no exterior. O relatório mostra que São Paulo e Rio de Janeiro respondem juntos por mais de 45% do total das cidades visitadas pelos turistas internacionais. São Paulo figura em primeiro lugar, com 26,5% das viagens.

A São Paulo Turismo (SPTuris) realizou pesquisa, aplicada no Aeroporto Internacional de Guarulhos em 2014, para identificar a demanda turística nacional e internacional, visando a ampliar os conhecimentos sobre a demanda e o perfil dos passageiros aéreos na cidade de São Paulo. Foram aplicadas 2.502 pesquisas a turistas internacionais (sendo eles 49,92% do total de entrevistados). Entre os estrangeiros, os Estados Unidos foram o principal emissor, respondendo por 15,71%.

Em segundo lugar, aparece a Argentina (12,63%), em terceiro a Itália (5,52%) e em quarto lugar, Alemanha e Inglaterra (5,44% cada). Constatou-se que os países europeus e sulamericanos aparecem como principais mercados emissores de turistas estrangeiros para São Paulo. Além disso, é importante destacar a participação dos norteamericanos. Entre os entrevistados 47,08% vieram à cidade a negócios ou a trabalho, seguidos dos 24,42% que estavam na cidade por turismo de lazer. Apenas 6,19% estavam na cidade pelo motivo de eventos.

Em relação ao motivo secundário da viagem, o turismo de lazer aparece em primeiro lugar entre os turistas internacionais, com 37,94%. Entre as 259 pessoas que foram entrevistadas, os eventos foram motivação para visitar a cidade, e 38,22% eram profissionais ligados ao setor empresarial e corporativo, seguido por feiras, com 23,94%. O segmento educacional e científico teve citação considerável, por 15,06%. A média de estadia na cidade pelos turistas internacionais foi de 6,4 dias, com um gasto total de R\$ 1.932,66 por turista. A principal atividade praticada na cidade foi a gastronomia citada por 71,42% dos entrevistados, seguida por compras, por 45,56%.

Dado importante revelado pela pesquisa foi que, na estrutura dos gastos efetuados pelos turistas nacionais e internacionais, 33% dos entrevistados indicaram a hospedagem como maior parte das despesas, seguida por alimentação (15,41%) e compras (14,31%).

O *site* do São Paulo Convention & Visitors Bureau mostra um balanço de 2014. A cidade recebeu 13 milhões de visitantes, entre os que vêm a negócios e/ou lazer e que se hospedam na rede hoteleira local. O turismo movimentou cerca de R\$ 11 bilhões ao ano em viagens, hospedagem e transportes terrestres e aéreos, no segundo semestre de 2014. A permanência média dos turistas foi de três dias. O gasto médio diário dos turistas internacionais foi de R\$ 432, e a dos turistas brasileiros foram de R\$ 570,00. Os estrangeiros representam 14,7% e vieram principalmente dos Estados Unidos,

Argentina, Japão, Alemanha e Espanha. As principais motivações foram: negócios (57,3%), eventos (18,7%), lazer (9,9%) e estudos (5,9%). A ocupação dos hotéis foi, em média, de 68%.

O Observatório do Turismo publicou relatório sobre as tendências de números da cidade de São Paulo. A expectativa para 2014 era que a cidade tenha 13,22 milhões de turistas sendo eles 16% estrangeiros. No primeiro semestre do ano, entre os viajantes estrangeiros a principal motivação da viagem foi negócios (58,9%), seguido por eventos (24,7%) e lazer (8,5%), tendo uma permanência média de cinco dias e um gasto médio de US\$ 533,00.

RESULTADOS DA PESQUISA

Pela TurSP, as questões abertas semi-estruturadas foram respondidas pela gestora do departamento de marketing, Luciana Canto, que informou que o planejamento e a promoção do turismo da cidade são realizados pela própria entidade. Os textos do *site* da TurSP são em português, inglês e espanhol. Apresentam dados básicos da entidade, informações sobre aeroportos, rodoviárias, telefones úteis e alguns atrativos turísticos.

A TurSP promove também o site “Turismo em São Paulo”, com diversas informações turísticas sobre o estado de São Paulo, em português, espanhol e inglês, aspectos históricos do estado, projetos turísticos, imagens de locais para visitas, dados de pesquisas, informações úteis e roteiros que incluem a cidade.

No Ministério do Turismo, Cecilia Said de Lavor, do Departamento de Relações Internacionais, também informou que as questões deveriam ser respondidas pela Prefeitura de São Paulo. Não há controle nem conhecimento das especificidades das políticas de turismo da cidade de São Paulo, que são de responsabilidade da Prefeitura.

Os projetos da EMBRATUR e do Ministério do Turismo contemplam o país em regiões. Na página inicial do *site*, há um *link* para destinos, com informações sobre gastronomia, atrações e telefones úteis sobre a cidade de São Paulo.

De acordo com a representante da Diretoria de Eventos Internacionais, do Convention & Visitors Bureau da cidade de São Paulo (SPCVB), Elizabeth Sorrentino, a escolha do público alvo para o marketing internacional não faz parte do planejamento da entidade. Normalmente, quem determina os países são a SPTuris e a Embratur, mas os mercados são escolhidos com base em pesquisas. Os principais são a América Latina, Europa e Estados Unidos.

Em relação à questão referente a programas específicos para atrair turistas estrangeiros de um segmento diferente dos eventos, a São Paulo Turismo lançou um material em três línguas, intitulado “Fique Mais um Dia”, para motivar o visitante de negócios a estender sua permanência na cidade, após participar de um evento ou encerrar seu compromisso profissional. De acordo com o SPCVB, com base na visão do ex-presidente da Embratur e da SPTuris, Caio Luiz de Carvalho, em razão de São Paulo não ter atrativos naturais, a cultura é seu principal atrativo. Mesmo que a maior vocação da cidade seja para negócios, os maiores argumentos para competir com os atrativos naturais de outras cidades são a cultura, a excelente gastronomia, a vida noturna e a qualidade dos serviços.

A relação do SPCVB, do Ministério do Turismo, da SpTuris e da TurSP é de parceria institucional. Com a SPTuris são compartilhados materiais promocionais e são realizadas algumas participações em feiras. As organizações dividem algumas atribuições. A São Paulo Turismo realiza as políticas públicas e os grandes eventos, como por exemplo, a Fórmula 1, a Parada Gay e o Carnaval, enquanto o SPCVB foca em eventos associativos, que geram oportunidades de negócios à cadeia produtiva ligada diretamente ou indiretamente ao turismo.

Com a Embratur, a SPTuris e o SPCVB participam de feiras internacionais onde montam estandes de cooperados e recebem apoios institucionais para a captação e promoção de eventos internacionais no exterior.

A Embratur, a TurSP e a São Paulo Turismo fazem parte do Conselho Curador da Fundação 25 de Janeiro – razão social do São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB) - e compartilham também as ações e iniciativas da entidade.

Apesar de o SPCVB não realizar o planejamento da promoção da cidade, participa de feiras internacionais em estandes da EMBRATUR. A sua participação, porém, limita-se às feiras com foco no segmento de eventos. Também são membros de ICCA (*International Congress & Convention Association*), entidade com mais de 1.000 membros e detentora do maior banco de dados de eventos rotativos no mundo. É nesse banco de dados que fazem uma das pesquisas mais importantes para prospectar eventos associativos com potencial para realização, a médio e longo prazos, na cidade de São Paulo. Os métodos utilizados para analisar e monitorar os resultados dessas ações são diversos: o SPCVB acompanha e supre o ranking ICCA, realiza planejamento anual, estabelecendo metas sempre voltadas aos objetivos de seus departamentos que são: captação, promoção e apoio institucional aos eventos captados.

Os principais meios de divulgação utilizados pela empresa são as redes sociais, o *site* www.visitesaopaulo.com, o programa “Benefício SP”, as ações junto a associados e parcerias com os diversos setores da iniciativa privada, como por exemplo, o programa Empresa Amiga da Cidade.

O SPCVB atua diretamente na gestão do turismo, por meio do Conselho Municipal de Turismo e acompanha com atenção o cenário nacional e internacional, procurando alertar o *trade* sobre as mudanças e tendências no mercado internacional. A empresa não pode interferir nas ações e políticas comerciais de parceiros do *trade*, mas sempre está à disposição para estudar as mudanças. Para a entrevistada, os megaeventos proporcionam legado incomparável ao destino. A Copa 2014 contribuiu para a infraestrutura da cidade e estimulou empresários a investirem e participarem cada vez mais da cadeia produtiva.

Por meio do *site*, o SPCVB visa a aumentar o fluxo de visitantes na cidade e prolongar sua estadia. Podem-se encontrar *links* na página inicial com informações para compras, comunicação, entretenimento, gastronomia, hospedagem, saúde, transporte, turismo para indicação das empresas associadas à entidade. O *site* também apresenta agenda e serviços para cadastrar eventos, apoios para se associar à organização e informações e dados sobre a qualidade dos serviços. O idioma do *site* é somente o português.

A São Paulo Turismo direciona suas ações de marketing para os principais mercados emissores de turistas para a cidade de São Paulo no mundo. Por meio de pesquisas realizadas pela EMBRATUR e pelo Observatório do Turismo, é possível identificar tais mercados. Tratando-se de continentes, nos últimos anos, os principais são América do Norte, América Latina e Europa. Tanto o mercado internacional quanto mercado nacional são importantes. Enquanto Estados Unidos e Argentina seguem como

líderes emissores internacionais, Rio de Janeiro e interior de São Paulo são os líderes nacionais. As ações de marketing são divididas para ambos os mercados e consistem em participação em feiras, publicações em revistas e *sites*, apoio a *presstrips*, distribuição de material.

A São Paulo Turismo criou o projeto “São Paulo Meu Destino”, para o qual foram convidados jornalistas nacionais e internacionais a fim de divulgar os segmentos da oferta turística. Já foram realizadas as edições de Luxo, Experiências, GLS, Esportes, entre outros.

Quanto à competitividade em relação a outros destinos com atrativos naturais, é exposto que cada cidade do Brasil e do mundo tem as suas características fortes e é nesse ponto que se deve focar. São Paulo não se destaca pelos atrativos naturais, mas oferece a cultura e entretenimento, bem como gastronomia.

De acordo com os entrevistados, há sinergia entre os órgãos responsáveis pelo turismo em suas respectivas esferas (Embratur, SPCVB e TurSP). O relacionamento busca promover a cidade como destino turístico, respeitando as diretrizes estabelecidas para o desenvolvimento do turismo.

O Ministério viabiliza projetos de melhoria nos destinos turísticos, como o anunciado recentemente, que visa à reforma da infraestrutura do complexo do Anhembi e do Autódromo de Interlagos. Produziu também dois importantes guias para a cidade, o São Paulo e Arredores e o Guia de Acessibilidade.

Junto com a EMBRATUR, divulga a cidade para o mercado internacional, por meio da participação em feiras, da parceira em *press trips* e *fam trips* e de material promocional. Somente para a Copa de 2014, a EMBRATUR criou um evento de promoção chamado *Goal to Brasil*, que foi realizado em 14 cidades do mundo e está iniciando a segunda fase.

A São Paulo Turismo auxilia (SPTuris) o São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB), na captação de eventos. Difunde a imagem turística da cidade, por meio de materiais impressos, como o Rotas SP, e participação em feiras como o Fórum CVC.

Para o planejamento do marketing turístico da cidade de São Paulo no exterior, existem feiras voltadas ao diferentes segmentos, já consolidadas no calendário do *trade*, cujo destino pode variar a cada edição. A participação da São Paulo Turismo é geralmente por meio de convênios com a EMBRATUR, que oferece um espaço dentro do estande do Brasil nas feiras internacionais ou nos eventos e *roadshows* que realiza, como o *Goal to Brasil*. Parcerias com a TurSP são desenvolvidas para agregar serviços aos turistas.

Nessas feiras e eventos, são distribuídos mapas, folders, guias, vídeos, entre outros materiais que mostram a oferta turística da cidade. Há ocasiões em que são realizadas palestras, ou são agendadas reuniões para terem informações mais específicas. No controle e monitoramento de tais ações, são preparados relatórios e estabelecido contato por *mailing*. Um representante da SPTuris e do SPCVB participam em conjunto da feira, aumentando o leque de clientes atendidos e o *networking*.

Outra estratégia importante é a prática dos Acordos de Cooperação entre cidades. Um caso atual é o acordo entre São Paulo e a cidade de Nova York, nos Estados Unidos. Nesse acordo, ambas as cidades trabalham em conjunto para promover a “cidade-irmã”, em totalidade ou em parte de suas ações de marketing.

O objetivo é mostrar que São Paulo é uma cidade preparada para bem receber. Multiculturalidade e diversidade são características principais na difusão da imagem de sua imagem.

A presença em feiras e eventos nacionais e internacionais, os materiais promocionais distribuídos, os eventos apoiados em hotéis e nas Centrais de Informação ao Turista são bastante significativos como estratégia promocional. Toda a parte das mídias digitais também é bastante utilizada, como o *site*, www.cidadedesapaulo.com, a página no *facebook e twitter* Turismo em São Paulo, e o aplicativo disponível para *Andróide e Apple*.

Apesar das mudanças no quadro da economia mundial, o número de turistas nacionais e internacionais que procuram a Cidade de São Paulo tem crescido consideravelmente, reflexos de investimentos em serviços e estrutura turística, aliados às opções de lazer e entretenimento.

A cidade de São Paulo vem inovando ao inserir em seus meios de comunicação os conceitos de economia criativa, além da reformulação de sua marca e de seus materiais promocionais.

Para a Copa de 2014, os gestores da SPTuris acreditam que foram realizados investimentos em infraestrutura turística e urbana, melhorias que são legado para a população e futuros visitantes. Há ainda cursos de capacitação profissional que refletirão diretamente na qualidade dos serviços oferecidos. Um dos principais resultados esperados com a realização do evento é o aumento expressivo do número de turistas, em razão do constante trabalho da divulgação e promoção da imagem e também o poderoso *Word of mouth*, ou boca a boca. Espera-se também que a autoestima do paulistano aumente com a visibilidade de sua cidade, a quantidade de turistas, a alegria nas ruas e os retornos que a Copa do Mundo pode proporcionar.

Na entrevista, Bernardo Ignara expõe mais profundamente a questão efetiva do Marketing internacional de São Paulo. Durante a conversa, ele afirmou que os recursos e investimentos para este setor são praticamente nulos e que a SPTuris participa apenas dos eventos, que são essenciais, trabalham em parceria com a EMBRATUR, que concede estandes em feiras para exposição e divulgação. A empresa não possui verba para financiar as viagens, nem ações de Marketing focalizadas, atuando em parcerias, na maioria das vezes, institucionais.

Em relação às parcerias com alguns países, Bernardo Ignara diz que são relações diplomáticas e de cooperação, não sendo mensurado o resultado desse trabalho. Para ele, a cidade de São Paulo não implementa nenhuma ação para atrair novos mercados, novamente pela falta de verba, e ainda se encontra no estágio de preparar a cidade para receber bem os turistas.

Durante a conversa Bernardo Ignara abordou os programas que a São Paulo Turismo produz para a divulgação, disponibilizados em outros idiomas (na sua maioria espanhol e inglês), mas nenhum é focado para turistas estrangeiros.

No site da São Paulo Turismo, são disponibilizadas informações nos idiomas, inglês e espanhol (além do português). Na página inicial, podem-se encontrar *links* de fácil visibilidade sobre a organização, notícias, eventos, calendários e serviços e opções turísticas como o Turismetrô e o Mapa das Sensações, o qual busca intensificar as experiências dos turistas baseadas nos cinco sentidos.

No site também é possível encontrar informações sobre roteiros temáticos, restaurantes, hotéis, parques, sugestões de atividades, passeios, guia de compras, transportes, eventos, locais para feiras e exposições (centro de convenções e auditórios, pavilhões de exposição, espaços diferenciados), opções de cultura e lazer e serviços públicos. A variedade de informações destina-se aos turistas e aos profissionais da área.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando a cidade de São Paulo, seu macroambiente e os fatores que influenciam diretamente e indiretamente o turismo, com base nos dados levantados e nas informações colhidas, mesmo que haja requisitos necessários para o fomento do setor, o fluxo tem-se mantido estável ao longo dos anos. Não há investimentos das empresas representativas – São Paulo Turismo e São Paulo Convention & Bureau - no marketing internacional da cidade. É fundamental que haja planejamento e gestão com base no elementos do diamante da competitividade de Porter: a) condições dos fatores; d) demanda do mercado externo; c) setores correlatos de apoio para satisfação das necessidades dos turistas; d) definição de estratégias, estrutura e rivalidades.

A atuação da TurSP é fundamental para sua difusão como destino versátil. É a combinação de roteiros que possibilita ao turista ter opções quando viaja e proporciona diversificadas opções próprias junto à natureza, praias entre outros segmentos que a cidade não oferece, mas o estado como um todo pode oferecer.

A cidade, tratada como produto e abrangendo todos os seus bens e serviços, pode ser considerada destino consolidado no segmento de eventos e negócios, mas há a necessidade de impulsionar outros segmentos, englobando os diversos aspectos do turismo urbano, agregando valores, como cultura, gastronomia e compras. A regionalização, com a participação de localidades próximas, que oferecem outras modalidades de turismo, tornaria a cidade competitiva, em relação a destinos focados em nichos e segmentos específicos, conforme o plano do Ministério do Turismo. Isso se viabilizaria pela TurSP, visto que é a empresa responsável pelos roteiros do estado. Porém, na pesquisa, esse ponto é citado pela SPTuris superficialmente, e a maior atuação da TurSP é nas feiras, cujos espaços são disponibilizados pela EMBRATUR, para trabalho em parceria.

Precificar um produto intangível é tarefa complexa, pois o cliente deve acreditar que o pagamento é justo. Como foi exposto pela direção da SPTuris, a cidade é comercializada por meio de diferentes segmentos, oferecendo variadas opções para o turista-cliente. Podem-se encontrar desde serviços com preços acessíveis, como *hostels*, passeios pelo centro, até restaurantes de alta qualidade e locais de compras de luxo. Em nenhuma das organizações, porém, identificaram-se programas específicos para estrangeiros, tornando difícil a precificação geral. Não se destacam pontos fortes, expondo a cidade a algumas ameaças e perdendo demanda pela falta de ações específicas.

O SPCVB trabalha nesse aspecto como parceiro da São Paulo Turismo, em razão de seu foco ser seus associados e poderem apresentar-se em algum evento de que a SPTuris não pode participar. A entidade atua, de certa forma, como representante de SPTuris, distribuindo materiais fornecidos por esta organização. Não há, porém, ação específica, apenas representação.

Não existem ações de promoções internacionais com foco nos atrativos, serviços e produtos turísticos. Prevalece a imagem difundida por meios de comunicação, por veículos da mídia, como televisão e jornais, a qual, muitas vezes, não é positiva. São Paulo é a “porta de entrada” do país, em razão do Aeroporto Internacional de Guarulhos. Quando, porém, se trata do segmento de lazer, toda a infraestrutura que a cidade oferece adquire alta concorrência, em relação aos fatores naturais. O Brasil possui outras cidades que oferecem infraestrutura e praia, um dos atrativos mais apreciados pelos turistas. Em razão disso, é fundamental tornar a diversidade cultural, gastronômica, os locais de compras da cidade de São Paulo competitivos. Outro

diferencial importante é a relação entre a SPTuris e a TurSP para oferecer ao turista opções, que articulem os atrativos da cidade com atrativos naturais de outros destinos do estado, formando produto mais completo para comercialização internacional.

A parada LGBT, organizada anualmente pela São Paulo Turismo, é exemplo de fidelização do turista e que projeta a imagem multicultural do segmento, cujo público aumenta a cada edição. Nesse sentido, outros segmentos podem fortalecer a identificação com a cidade, motivando a fidelização do consumidor com a imagem da oferta turística paulistana.

De acordo com a pesquisa de campo, as organizações turísticas da cidade de São Paulo não realizam planejamento estratégico para sua divulgação no exterior. Este fato representa uma ameaça ao setor turístico da cidade, pois estabelecer metas, monitorá-las e mensurar os resultados é primordial para vencer a concorrência e para prevenir imprevistos.

Para início de um plano estratégico, deve-se envolver a população local, conhecer o comportamento de seus habitantes e seu sentimento em relação à cidade. No caso da cidade de São Paulo, por suas dimensões, a viabilidade desse envolvimento e conhecimento é difícil, configurando-se barreira para as empresas responsáveis pelo turismo elaborarem um plano eficaz.

Outro fator essencial são os recursos necessários para a implementação do plano, neste caso financeiros, que em diversos momentos foram citados pelos gestores como escassos. Assim o planejamento já é inviabilizado antes de seu início.

As organizações selecionadas para o estudo, trabalham em conjunto, porém, não na formulação de estratégias específicas, que visem a aumentar o fluxo de turistas internacionais, e sim manter as relações já existentes em países que apresentam fluxo de turistas relevantes para a cidade.

Esses fatos comprovam a hipótese de que a cidade é promovida como sede de eventos. A atuação da São Paulo Turismo contrapõe-se a essa hipótese, pois existem diversos programas incentivando os pontos históricos da cidade, a valorização da gastronomia, dos destinos de compra, mostrando a diversidade cultural. A organização tenta desmistificar a ideia de que turismo na cidade de São Paulo limita-se a eventos e negócios.

Além dos centros de informações, os *folders*, o material de mídia e o *site* da São Paulo turismo, são ações de hospitalidade importantes, mas é o próprio turista que busca informações sobre a cidade. Não há ações de marketing direto ao público final, a segmento, ou nicho específico.

A SPTuris procura parcerias internacionais que possam divulgar a cidade em canais para o público turista. Há o programa chamado “Cidade-Irmã”, que funciona como acordo de cooperação entre cidades, porém, é institucional, e seus resultados não são mensuráveis. Também há ações isoladas como patrocinar jornalistas a escreverem sobre a cidade, porém, sua eficácia é intangível.

A hipótese sobre a falta de comunicação entre as organizações pode ser analisada com visão sistêmica: a Embratur atua como “empresa mãe”, que mantém relações com o exterior e disponibiliza espaços para divulgar a cidade de São Paulo. A SPTuris é a operadora, que traça as metas, desenvolve os programas e produz os materiais de divulgação. O SPCVB auxilia na propagação da marca da cidade, focando em seu nicho específico: eventos. A TurSP limita-se à parceria para comercializar São Paulo com alternativas para o turista, principalmente, na combinação da oferta turística da cidade com atrativos naturais. Essa estratégia representa a menor contribuição na projeção da cidade de São Paulo no exterior.

O aumento do fluxo de lazer é almejado no geral pela SPTuris. Mesmo que não haja ações específicas para estrangeiros, conforme um das hipóteses, os programas como os incentivos para que turistas de negócios conheçam a cidade como destino de lazer influencia diretamente os turistas estrangeiros. Os materiais divulgados nos sites, distribuídos nos hotéis e nas centrais de informações focalizam a cidade de São Paulo em seus diversos segmentos, fomentando-a turisticamente em diversos aspectos.

Analisando-se as entrevistas, é possível observar que não existem estratégias específicas para atrair demanda internacional para a cidade de São Paulo. A EMBRATUR trabalha focada no país como um todo, a SPTuris não dispõe de recursos e nem de equipe para atuar em diferentes mercados. A atuação limita-se aos espaços cedidos pela EMBRATUR aos países que geram fluxo turístico para cidade. O SPCVB trabalha de acordo com a necessidade de seus associados e na captação de eventos. Não contempla especificamente a nacionalidade, porém, considera as pesquisas divulgadas e atua nos países que apresentam dados mais relevantes, isto é, nos mesmos em que a SPTuris também atua, restringindo-se aos mesmo mercados para captação de turistas internacionais.

Todos esses aspectos constituem-se em potencialidades da vantagem do diamante da competitividade de Porter. O destino turístico cidade de São Paulo tem condições de melhorar a qualidade da oferta de seus serviços e atrativos, criando diferenciais de difícil imitação. A articulação dos atores em rede criaria ambientes mais favoráveis para ondas de inovação ou para projeção das inovações já existentes, que atrairiam a demanda internacional por meio de intercâmbio de informações. A rivalidade interna deve ser compreendida como motivadora da inovação da oferta pelos atores do *trade*, com base nas vantagens da localização geográfica dos *clusters* (segmentos turísticos). O governo tem instâncias especializadas, mas sua atuação deve ser fortalecida com a ampliação da atuação em contexto internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as respostas dos gestores das organizações selecionadas aos questionários específicos, com perguntas abertas referentes ao Marketing de São Paulo no exterior, constata-se que a TurSP, o Ministério do turismo e a EMBRATUR não desenvolvem ações específicas e direcionadas às cidades de São Paulo. Isso significa que, em âmbito estadual e federal, a cidade não é contemplada diretamente com programas próprios para sua divulgação no exterior. Essas organizações atuam indiretamente para a divulgação com ações gerais, que contemplam indiretamente a cidade de São Paulo.

A Empresa Paulista de Turismo e Eventos (TurSP) promove os roteiros gerais do estado. A cidade de São Paulo, conforme classificação do Ministério do Turismo, é um dos 65 destinos indutores do turismo nacional e exerce papel importante em diversos roteiros não só no estado. É destino indutor nacional em razão do aeroporto internacional, “porta de entrada” dos turistas no Brasil, e em razão de vários fatores destacados no estudo.

O Marketing turístico internacional da cidade de São Paulo é incipiente. A São Paulo Turismo (SPTuris), única responsável por formular estratégias e ações de Marketing para a cidade, encontra dificuldades para atuar em mercados internacionais por diversas razões.

A primeira delas e a mais difícil de ser contornada é a falta de verbas para viagens da equipe dos profissionais da organização. Para se construir relações turísticas internacionais, os contatos e as ações devem ser eficazes, e sem recursos para atuar nos mercados emissores, a dificuldade para estreitar o relacionamento torna-se maior, obrigando-a a limitar-se aos espaços cedidos pela Embratur e a atuar apenas nos locais que já apresentam fluxo de turistas, o que se torna esforço de manutenção. A prospecção de novos mercados é importante para o aumento de fluxo de turistas internacionais.

Além dos motivos citados, a falta de recursos financeiros afeta dificulta ações eficazes e produtivas. Sem investimentos é inviável a efetivação das ações elaboradas, mesmo se houvesse planejamento turístico estratégico específico para o turismo internacional da cidade.

Nesta pesquisa, foi possível identificar que a São Paulo Turismo (SPTuris) é a única responsável por todo o planejamento do turismo na cidade em todos os segmentos e pela execução das estratégias e metas estipuladas.

De acordo com as possibilidades da organização, seu maior foco de atuação é interno: a melhoria do atendimento com capacitações e treinamentos e os grandes eventos ocupam a maior parte da mão de obra e da verba para o turismo. O aumento de fluxos estrangeiros não é prioridade.

A divulgação no exterior mantém-se restrita, porém, os turistas interessados podem encontrar informações e programas relevantes na cidade de São Paulo.

No contexto do Marketing turístico, a Copa Mundial de Futebol no Brasil foi importante para o turismo na cidade de São Paulo. É evento proporcionou visibilidade mundial e atraiu turistas internacionais. É o momento para oferecer serviços de melhor qualidade. O planejamento estratégico é de suma importância para ações bem definidas, eficazes e eficientes, Devem-se utilizar todos os recursos possíveis para que o turista se identifique com a cidade e deseje retornar. As pesquisas não identificam ações específicas, da SPTuris ou do SPCVB, para a demanda internacional que visitar a cidade no período da Copa 2014. Todas as estratégias serão mais eficazes se forem aplicados os elementos do diamante da competitividade de Porter, conforme enfatizado na análise dos resultados desta pesquisa.

O turismo é atividade relevante em qualquer aspecto analisado, e a parcela de turistas internacionais é muito importante não só para a cidade, mas para o País. Quando há turistas dispostos a gastar recursos no Brasil, ou na cidade de São Paulo, há duplo ganho na economia local. Com todas as características e vantagens da cidade de São Paulo, o planejamento para aumentar o fluxo de turistas internacionais pode proporcionar retornos relevantes e importantes para o desenvolvimento local, comparativamente aos fluxos de turistas nacionais.

REFERÊNCIAS

A cidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.cidadedesao paulo.com/sp/br/a-cidade-de-sao-paulo>> .Acessado em : 30 de novembro de 2014.

BALANZÁ, I.M; NADAL, M.C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos.** São Paulo- SP: Pioneira Thomson, 2003.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** Campinas- SP: Papyrus, 2008.

BARICH, H., KOTLER, P. A **Framework for marketing image company**. SloanManagementReview, Winter, 1991.

BENI, M.C. **Análise Estrutural do turismo**. São Paulo- SP: SENAC, 1997.

BUOSI, M. S. A. **Personalidades: A Avaliação dos Atributos da Imagem e sua Relação com a Imagem Global do Destino de Turismo Internacional – Praia de Jericoacoara**. Turismo em Análise, vol 24, n.1, Abr 2013. Disponível em: <<http://www.turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/277/180>>. Acessado em: 13 de novembro de 2014.

CARVALHO, C. L. C. **Políticas públicas no turismo brasileiro: A cidade de São Paulo e a construção de sua identidade turística**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes. 2009. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-23112009-121752/pt-br.php>> Acessado em: 13 de dezembro de 2014.

CARVALHO, M. A. **Cidade global, destino mundial: turismo urbano em São Paulo**. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2011. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-31052012-142327/pt-br.php>> Acesso em: 4 de dezembro de 2014.

COOPER, C et al. **Turismo: princípios e praticas**. Porto Alegre:Bookman, 2007.

Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo. **Demanda Turística: Nacional e Internacional para a cidade de São Paulo**. Disponível em <http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/demanda_gru.pdf> Acessado em: 28 de outubro de 2014.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo- SP: Futura 1998.

DIAS,R; CASSAR, M. **Fundamentos do Marketing Turístico**.São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

Estudo da demanda turística internacional. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/internacional/download_internacional/Demanda_Turxstica_Internacional_-_Fichas_Sinteses_-_2006-2012_reparado_nota_FOZ.pdf> Acessado em: 30 de outubro de 2014.

Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/MIOLO_65xdestinosx_revisao4set.pdf> Acessado em: 17 de setembro de 2014.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. **Marketing for Hospitality and Tourism**. New Jersey :Upper Sadlle River, 2003.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; HAIDER, I. REIN, H. **Marketing de lugares**. São Paulo – SP: Prentice Hall, 2006.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do turismo**: conceitos, modelos e sistemas. São Pulo, Aleph, 2008.

MEURER, R. **O comportamento das receitas de viagens internacionais do Brasil**: uma explicação macroeconômica. Turismo em Análise, 2006. Acesso em: 23 de novembro de 2013. v.17,n.3. Disponível em: <<http://unoeste.br/site/biblioteca/documentos/Manual-Vancouver.pdf>>

NETTO, A; ANSARAH, M. G. R. **Segmentação do mercado turístico**: Estudos, produtos e perspectivas. Barueri-SP: Manole, 2009,p.19-43

NORDIN, S. “Tourism *Clustering* & Innovation”, **European Tourism Research Institute**, Mid-Sweden University, Sweden, 2003.

_____, S. “Tourism *clustering* and innovation- path to economic growth and development”, no.2003:14, **Etour**, Ostersund, Sweden, 2003.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO. **São Paulo**: O perfil dos visitantes. Disponível em: <http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/OUTLOOK_PORTUGUES_2012.pdf> Acessado em: 13 de dezembro de 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. Turismo internacional: Uma perspectiva global. Porto Alegre- RS, 2003.

PAUL, T; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PETROVISK, T. BAPTISTA, P. MAFFEZOLI, E. **Personalidades das Cidades e Marketing de Lugares**. Turismo em Análise, vol 24, n.1, Abr 2013. Disponível em: <<http://www.turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/165/179>>Acessado em: 13 de dezembro de 2014.

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

_____, M. (2000). “Location, Competition and economic Development: local *Clusters* in a Global Economy”, **Economic Development Quarterly**, Vol.14, Nº1, pp. 7-20.

_____, M. E., et al. Monitor Group, on the FRONTIER and Council on Competitiveness, *Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*, Washington, DC: Council of Competitiveness, 2001.

PORTER, M. "Regional Foundations of Competitiveness and Implications for Government Policy", Paper presented to **Department of Trade and Industry Worksshop**, April, 2002.

SÃO PAULO TURISMO. **Observatório de tendências números da cidade de São Paulo.** Disponível em:

<http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/numeros_turismo_sp.pdf> Acessado em: 28 de outubro de 2013.

SCHUCH, C. H. Desempenho da cadeia produtiva na indústria do turismo. In: BARRETO; MARGARITA; REJOWSKI, M. **Turismo: interfaces, desafios , incertezas.** Caxias do Sul: EducS, 2001.

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

SILVA, C. J. R. 2005. Marketing estratégico de lugares. In: TRIGO, L. G. G. et al. (Ed.). **Análises regionais e globais do turismo brasileiro.** São Paulo: Roca, p.81-93.

UNWTO – **Tourism Highlights.** Disponível em <http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_lr_0.pdf> Acessado em: 18 de dezembro de 2014.

SOUZA, L. F. **Diagnóstico dos atrativos turísticos da Região dos Campos Gerais - PR:** a possibilidade de um programa de planejamento integrado do Turismo. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí, 2004.

UNWTO – **World Tourism Barometer.** Disponível em: <<http://mkt.unwto.org/en/barometer>> Acessado em: 13 de novembro de 2014.

VALADARES, C. B. **Planejamento estratégico empresarial:** Foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VAZ, N. G. **Marketing Turístico:** Receptivo e Emissivo. São Paulo-SP: Pioneira Thomson, 2002, p.15-84

VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo.** São Paulo: Aleph, 2011.

Visite São Paulo. **Dados da cidade.** Disponível em: <<http://visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp>> Acessado em: 07 de dezembro de 2014.

WRIGTH, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 1998