

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INTEGRAÇÃO DA AMÉRICA
LATINA – PROLAM/USP

THAÍS BENTO E SILVA

Governança em turismo – as cidades de São Paulo e de Santiago do Chile em
foco

São Paulo
2014

THAÍS BENTO E SILVA

Governança em turismo – as cidades de São Paulo e de Santiago do Chile em
foco

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação Interunidades em
Integração da América Latina da
Universidade de São Paulo para
obtenção do título de Mestre em
Integração da América Latina.

Área de concentração: Integração da
América Latina.

Orientador: Prof. Dr. Renato Braz
Oliveira de Seixas

São Paulo
2014

SILVA, T. B. **Governança em turismo:** as cidades de São Paulo e de Santiago do Chile em foco. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Integração da América Latina.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

*Ao Professor Renê Corrêa do Nascimento, in memoriam,
por ter acreditado muito antes de eu acreditar.*

AGRADECIMENTOS

Há muitos a quem agradecer e pouco espaço, portanto serei breve, mas eternamente grata às pessoas que me acompanharam nesta jornada:

À minha mãe, meu modelo, que me apoia dia após dia, às pessoas que chamo de família (do meu sangue ou não) e aos meus amigos por terem sempre confiado que eu faria um bom trabalho, apesar das minhas próprias dúvidas;

Ao Prof. Dr. Renato Seixas, meu orientador, que aceitou encarar comigo este trabalho apesar de tudo e de todos, que me encorajou a ser uma pesquisadora autônoma e a seguir a pesquisa de acordo com os meus ideais, além de me incentivar e me mostrar que não devo me importar com aqueles que não são importantes;

Aos colegas de PROLAM (especialmente a querida Rosa Monteiro, uma pessoa intrinsecamente generosa e de um coração gigantesco);

Ao Prof. Dr. Eduardo Marques, que em apenas seis meses e com uma das melhores disciplinas que já tive, iluminou minhas ideias e me mostrou o caminho;

Aos meus ex-colegas de trabalho, que me ajudaram durante todo o tempo que tentei equilibrar ambas as atividades;

A todos os entrevistados, que cederam graciosamente seu tempo, seu conhecimento e seus contatos para que eu pudesse fazer desta dissertação a melhor possível.

RESUMO

Esta dissertação busca entender a governança no planejamento da atividade turística nos municípios de São Paulo (Brasil) e Santiago (Chile) por meio de uma abordagem qualitativa, exploratória e de um ponto de vista relacional, traduzido pela definição de Patrick Le Galés (2011) que afirma que a governança é “um processo de coordenação de atores, grupos sociais e instituições para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente em ambientes incertos e fragmentados” (p. 748, tradução nossa). A principal hipótese defendia que a consistência da governança local em turismo depende dela contemplar, na medida da possível, os interesses dos diversos atores que se relacionam nesse processo. Durante a pesquisa foi observado que os municípios possuem níveis diferentes de desenvolvimento e maturação da atividade turística, levando a níveis diferentes de governança: São Paulo possui um espaço formal de discussão, o COMTUR, espaço que sofre com a ineficiência das discussões e ausência de discussões estratégicas, o que pode ser explicado pela falta de clareza dos papéis dos atores locais e pouco entendimento do turismo enquanto atividade sistêmica. A cidade apresenta ainda uma estrutura de governança com pouca presença da sociedade civil, ao contrário de Santiago que, no desenvolvimento do seu plano, o Plan Capital, busca inserir todos os atores nas mesas de discussões, esforço este que não é percebido como suficiente pela sociedade civil. No entanto, Santiago sofre com outros problemas, como a ausência de uma liderança clara, a falta de integração entre as comunas e um planejamento turístico ainda em fase inicial. A análise dos casos mostrou pontos importantes da governança como os diferentes níveis de governança, resultado dos diferentes arranjos políticos e sociais, a participação da sociedade civil, que pode ser influenciada por arranjos já existentes e pelo interesse da população local no tema, e a importância dos espaços de discussão, os quais influenciam diretamente a governança, podendo criar círculos virtuosos ou viciosos.

Palavras-chave: governança, turismo, São Paulo, Santiago, democrático.

ABSTRACT

This dissertation aims to understand São Paulo's (Brazil) and Santiago's (Chile) governance in tourism planning using a qualitative and exploratory approach and a relational concept translated by Patrick Le Galés' (2011) definition which states that governance is “a process of coordinating actors, social groups, and institutions to attain particular goals, discussed and defined collectively in fragmented, uncertain environments” (p. 748). The main hypothesis defends that the consistency in tourism local governance depends on it contemplating, as much as possible, interests of the many actors that are involved in this process. During the research it was noted that the municipalities have different levels of tourism development and maturation, which lead to different levels of governance: São Paulo does have a formal space for discussion, COMTUR, a space that suffers with discussion inefficiency and the absence of strategic discussions, which may be explained by the lack of clarity in local actor's roles

and poor understanding of tourism as a systemic activity. The city also has a governance structure in which civil society is not very present, unlike Santiago that, in its plan's development, Plan Capital, aims to bring all actors to the discussions, an effort that is not perceived as sufficient by the civil society. However, Santiago suffers from other problems, like the absence of leadership, the lack of integration between districts and a tourism planning in its initial phase. Cases analysis has shown important aspects of governance such as the different levels of governance as a result of different political and social arrangements, civil society participation, which can be influenced by preexistent arrangements and by local habitant's interest in the subject, and the importance of the spaces for discussion, that directly influence governance, creating virtuous or vicious circles.

Keywords: governance, tourism, São Paulo, Santiago, democratic.

RESUMEN

Esta disertación trata de entender la gobernanza en la planificación del turismo en los municipios de São Paulo (Brasil) y Santiago (Chile) a través de un enfoque cualitativo, exploratorio y un punto de vista relacional, traducido en la definición de Patrick Le Galés (2011) que establece que la gobernanza es "un proceso de articulación de actores, grupos sociales e instituciones para lograr metas colectivamente discutidas y definidas en entornos inciertos y fragmentados" (p. 748, nuestra traducción). La hipótesis principal sostiene que la coherencia de la gobernanza local en el turismo depende de ella contemplar, en la medida de lo posible, los intereses de los diversos actores que se relacionan en este proceso. Durante el estudio se observó que los municipios tienen diferentes niveles de desarrollo y maduración de la actividad turística, lo que lleva a diferentes niveles de gobierno: São Paulo tiene un espacio oficial para discusiones, el COMTUR, que sufre con la ineficiencia de los debates y ausencia de discusiones estratégicas, lo que se puede explicar por la falta de claridad de los papeles de los actores locales y por el poco entendimiento del turismo como actividad sistémica. La ciudad también cuenta con una estructura de gobierno con poca presencia de la sociedad civil, al contrario de Santiago que, en el desarrollo de su plan, el Plan Capital, busca traer todos los interesados a las mesas de discusión, esfuerzo que la sociedad civil no percibe como suficiente. Sin embargo, Santiago sufre de otros problemas, como la falta de liderazgo, la falta de integración entre las comunas y la planificación del turismo en una etapa inicial. El análisis de los casos mostró puntos significativos de la gobernanza como los diferentes niveles de gobierno, resultados de diferentes acuerdos políticos y sociales, la participación de la sociedad civil, que puede ser influenciada por acuerdos preexistentes y por el interés de la población local sobre el tema, y la importancia de los espacios de discusión, que influyen directamente en la gobernanza y pueden crear círculos virtuosos o viciosos .

Palabras claves: gobernanza, turismo, São Paulo, Santiago, democrático.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 – 50 atrativos turísticos melhor avaliados no site Tripadvisor (dezembro/2013).....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 2 – Bairros da Comuna de Santiago.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 3 – Apresentação e Procedimentos Metodológicos.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 4 – Esquema do Plano Operacional de Desenvolvimento.....</i>	<i>53</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 – Motivação da visita a São Paulo (2012).....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 2 – Chegadas a estabelecimentos de hospedagem nas comunas da Região Metropolitana (2011)</i>	<i>43</i>

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Distribuição dos serviços turísticos da RMS por província.....</i>	<i>44</i>
<i>Quadro 2 – Profissionais entrevistados para a pesquisa sobre governança.....</i>	<i>56</i>

LISTA DE SIGLAS

ABAV - Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABBTUR - Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo
ABEOC - Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABLA - Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis
ABRACCEF - Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras
ABRAJET - Associação Brasileira dos Jornalistas de Turismo
ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACHET - Asociación Chilena de Empresas de Turismo A.G.
ACHIGA – Asociación Chilena de Gastronomía
ACHILA - Asociación Chilena de Líneas Aéreas
ACM – Antônio Carlos Magalhães
ACSP - Associação Comercial de São Paulo
APA – Área de Proteção Ambiental
APL – Arranjos Produtivos Locais
ARESP – Associação dos Operadores de Receptivo de São Paulo
ARMASUR - Asociación de Armadores de Transporte Marítimo, Fluvial, Lacustre y Turístico Sur Austral
ASSOCITUR - Associação dos Transportadores de Turistas, Industriários, Colegiais e Similares do Estado de São Paulo
BAHIATURSA – Secretaria do Turismo do Estado da Bahia
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo
CEAG – Curso de Especialização em Administração para Graduados
Centro GAM - Centro Cultural Gabriela Mistral
CET - Companhia de Engenharia de Tráfego
CIT – Central de Informação Turística
COMTUR – Conselho Municipal de Turismo
CONSETUR – Consejo Superior de Turismo de Chile
COO – *Chief Operation Officer*
CORDESAN - Corporación para El Desarrollo de Santiago

CORFO - Corporación de Fomento de La Producción
DEATUR - Delegacia Especializada de Atendimento ao Turista
DSV - Departamento de Operações do Sistema Viário
EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBT - Escritório Brasileiro de Turismo
ECA - Escola de Comunicações e Artes
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
EMURB - Empresa Municipal de Urbanização
EMTURSA – Empresa de Turismo de Salvador
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing
Fecomércio – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
FEDETUR - Federación de Empresas de Turismo de Chile
FIA – Fundação Instituto de Administração
FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
FUTUR - Fundo municipal de Turismo
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICCA - International Congress and Convention Association
INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
MBA – *Master Business Administration*
MICE - Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions
Mtur – Ministério do Turismo
ONG – Organização Não Governamental
PIB – Produto Interno Bruto
PLATUM – Plano Turístico Municipal
PROLAM - Programa de Pós-Graduação Interunidades em Integração da América Latina
RevPAR - Revenue per Available Room
RM – Região Metropolitana
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOVI/SP - Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SERNATUR – Servicio Nacional de Turismo de Chile
SHRBS - Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares
SINDETUR/SP - Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo
SinHoRes - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares
SISTUR - Sistema de Turismo
SNEA - Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias
SPCopa - Comitê Integrado de Gestão Governamental Especial para a Copa do Mundo de Futebol 2014 em São Paulo
SPCVB - São Paulo Convention and Visitors Bureau
SPTuris – São Paulo Turismo
TCC - Trabalho de Conclusão de Curso
TUR.SP – Empresa Paulista de Turismo e Eventos
UBRAFE - União Brasileira dos Promotores de Feiras
UnB – Universidade de Brasília
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development
USP – Universidade de São Paulo
WTTC – *World Travel and Tourism Council*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.2. JUSTIFICATIVA.....	19
1.3. PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE	19
1.4. OBJETIVOS DE PESQUISA	20
1.5. METODOLOGIA	21
2. GOVERNANÇA: CONCEITOS E A GOVERNANÇA EM TURISMO	24
3. CASOS: SÃO PAULO E SANTIAGO DO CHILE	35
3.1. A CIDADE DE SÃO PAULO	35
3.2. A CIDADE DE SANTIAGO DO CHILE.....	42
4. OS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DOS MUNICÍPIOS E A GOVERNANÇA LOCAL	51
4.1. A GOVERNANÇA NA CIDADE DE SÃO PAULO	57
4.2. A GOVERNANÇA NA CIDADE DE SANTIAGO DO CHILE.....	65
5. REFLEXÕES FINAIS E NOVAS PESQUISAS.....	72
REFERÊNCIAS	79
ANEXO A - LEI MUNICIPAL Nº 11.198 (CRIAÇÃO DO PLATUM, COMTUR E FUTUR).....	84
ANEXO B - DECRETO Nº 46.649 (REGULAMENTA LEI Nº 11.198).....	89
ANEXO C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM BEATRIZ HELENA LAGES	94
ANEXO D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ABRAHAM GURVITCH.....	127
ANEXO E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM FLÁVIA MATOS	137
ANEXO F - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ANA MARIA BISELLI	151
ANEXO G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM TONI SANDO	160
ANEXO H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM LUCIANE LEITE.....	173
ANEXO I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM MARILYN CAMBIASO	186
ANEXO J - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ELS LAURIKS.....	197
ANEXO K – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM NICOLÁS BLANCO	204

1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre governança, seus significados, seu desenvolvimento e suas aplicações vem crescendo nas últimas décadas e ganha força – no que tange principalmente à estrutura de governança de instituições econômicas e financeiras - com a crise econômica iniciada em 2008, uma crise considerada sistêmica. Em relatório produzido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, sigla em inglês) em 2009, é afirmado que “a crise global financeira emerge da negligência da governança internacional – o fracasso da comunidade internacional em estabelecer regras globais plausíveis à economia globalizada” (p. 08, tradução nossa) e que

“a globalização do comércio e das finanças convoca cooperação e regulação global. [...] A falha dos governos em prover uma governança global efetiva é a principal culpada pela atual situação global. Solucionar a crise tem implicações que vão além da regulação bancária e financeira, indo ao ponto principal de como reviver e expandir o multilateralismo em um mundo em vias de globalização.” (p. 57, tradução nossa)

Fica claro que o discurso da UNCTAD tem pretensão essencialmente normativa, mas também é possível perceber um caráter relacional na questão da governança, o qual deve e será tratado como principal neste texto.

A tendência em se discutir governança é, hoje, principalmente circunstancial, causada por um cenário de crise que exige reflexão. No entanto, esta discussão é válida e deve ser feita em diversos níveis e com diferentes abrangências, podendo ser, por exemplo, global, continental, regional, nacional, local, entre tantos outros. É justamente este último nível, o local, o nível escolhido para ser discutido, usando-se como unidade de análise o espaço urbano, mais especificamente a cidade. A discussão da governança em nível local tem características individualizadas, mas também comparativas: individualizadas porque, em uma análise local, devem ser levados em conta diversos fatores como o contexto histórico do local, sua identidade, o processo de construção dessa identidade, as relações existentes e os atores que influenciam direta e indiretamente a dinâmica local, etc., os quais, juntos,

reafirmam a máxima de sabedoria popular “cada caso é um caso”. Comparativas porque, nas palavras de Robinson (2011),

As demandas por comparação são talvez crescentes em uma era em que o estudo da ‘globalização’ atrai mais e mais urbanistas para considerar as experiências de cidades ao redor do planeta, uma vez que atividades econômicas e sociais assim como estruturas de governança em diferentes cidades estão conectadas por extensos fluxos espaciais de vários tipos e intensas redes de comunicação. (p. 02, tradução nossa)

Assim, o exercício analítico comparativo se torna uma ferramenta importante para o entendimento da dinâmica de governança local urbana desde que observados procedimentos rigorosos de análise e que as análises não sejam seletivas no sentido de buscar apenas cidades de determinadas características “analísáveis” em detrimento do grande número de locais únicos, mas excluídos do “mundo de cidades”. (ROBINSON, 2011)

Mas por que falar de estruturas relacionais no espaço urbano (cidade) é interessante? Os motivos iniciais que levam ao tema são, de certa forma, irrelevantes uma vez que, independente da motivação (curiosidade, contato pessoal, indicação, etc), é o caminho seguido que dará relevância à pesquisa ou não. Ainda assim, John (2009) afirma em seu texto *Why study urban politics?* que são duas as características que tornam o estudo do espaço urbano tão interessante: a propinquidade e a numerosidade. A propinquidade traduz processos políticos espacializados, em que os atores estão localizados no território e, no geral, produzem efeito no território, característica que facilita o estudo devido a uma melhor delimitação do objeto; já a numerosidade diz respeito à grande quantidade de estudos de caso (as cidades) que estão disponíveis, únicos ou comparáveis. Assim, o estudo do espaço urbano e suas estruturas tem a capacidade de unir o interesse pessoal ou a necessidade a características metodológicas de grande importância no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas.

Feitas estas considerações preliminares, é interessante lembrar que, em se tratando de desenvolvimento turístico na América Latina, é sabido que os países possuem diferentes níveis de desenvolvimento, competitividade e desenvolvimento turístico. Na América do Sul, dois países possuem níveis

semelhantes de competitividade, de acordo com o *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011* (2011), elaborado Fórum Econômico Mundial: o Brasil e o Chile.

Este relatório mede a competitividade do país, nele entendida como “fatores e políticas que tornam atrativo o desenvolvimento do setor de turismo e viagens” (THE TRAVEL & TOURISM COMPETITIVENESS REPORT 2011), a qual é expressa por um índice composto por três categorias gerais tidas como importantes para o setor: estrutura regulatória, ambiente de negócios e infraestrutura e recursos humanos, culturais e naturais.

No índice geral de 2011, com 139 países, o Brasil aparece na 52ª posição, sendo o primeiro país da América do Sul da lista, e o Chile aparece um pouco abaixo, na 57ª posição – nota-se que o primeiro perdeu sete posições em relação ao relatório de 2009 e o segundo se manteve na mesma posição - outros países latino-americanos como Barbados, México, Costa Rica e Porto Rico aparecem em melhor posição que os países sul-americanos. Já no índice de países americanos do mesmo ano, o Brasil aparece em 7º e o Chile em 9º; apesar de o Brasil estar duas posições à frente do Chile, esta vantagem se dá unicamente pelos seus recursos humanos, culturais e naturais. Ao considerarmos os outros dois índices, essencialmente estruturais e regulatórios, o Brasil se encontra em posição bastante desfavorável, mesmo que o relatório afirme haver melhoras em vários itens que compõem esses índices. O relatório afirma que houve melhorias nas questões de segurança desde a última aferição, mas aponta problemas na rede de transporte em geral, na falta de competitividade dos preços, atribuída em grande parte aos altos preços praticados e às altas taxas, e no ambiente de negócios pouco atrativo, onde se leva muito tempo para a abertura de empresas (segundo pior resultado de todo o índice), por exemplo. Já o Chile mostra um desempenho estável desde a última aferição, com características como grande número de atrativos culturais, grande número de eventos e feiras realizados no país, políticas regulatórias condizentes com o desenvolvimento do setor turístico, e boa segurança em comparação com os padrões regionais. Maior competitividade poderia ser atingida pelo país, segundo o relatório, com melhorias na infraestrutura turística e de transportes e com maior foco no desenvolvimento

ambientalmente sustentável do setor. (THE TRAVEL & TOURISM COMPETITIVENESS REPORT 2011, 2011)

São encontradas em ambos os países, cidades com características semelhantes e que tentam transformar o turismo em uma atividade mais representativa: Santiago do Chile e São Paulo. Em 2012, a cidade de São Paulo recebeu 12,5 milhões de turistas, que movimentaram cerca de 10,4 bilhões de reais em viagens, hospedagem e transporte, sendo que negócios (57,3%) e eventos (18,7%) foram as duas principais motivações¹. Já a cidade de Santiago do Chile recebeu, em 2011, 1,5 milhões de turistas, sendo que 65% deles iam à cidade por razões profissionais, de negócios ou congressos/seminários em 2010² - a diferença na ordem de grandeza dos números de turistas pode ser parcialmente explicada pela diferença de dimensão entre as cidades e pela sua capacidade turística potencial. Além disso, segundo dados de 2011 do International Congress and Convention Association (ICCA), São Paulo e Santiago do Chile foram, respectivamente, a 33ª (com 60 eventos) e a 43ª (com 49 eventos) cidades no mundo que mais receberam eventos internacionais³, o que mostra a importância desses tipos de eventos e dos turistas que eles trazem para a cidade, um turista que tradicionalmente costuma gastar mais por dia de viagem que o turista de lazer.

Olhando para um segmento da economia bastante promissor, a cidade de São Paulo, por meio do PLATUM – Plano de Turismo Municipal, estabelece um planejamento estratégico para um período de quatro anos, cujo

[...] objetivo fundamental é apontar diretrizes para a promoção do desenvolvimento social e econômico do turismo na cidade de São Paulo, ampliando o desempenho de suas atividades com ações que fomentem o mercado e o fluxo turístico por sua multiplicidade de atrativos advindos dos negócios, eventos, entretenimento, gastronomia, lazer e cultura. (São Paulo Turismo, 2013)

A elaboração do documento segue um fluxo de trabalho que se inicia com o levantamento de dados e pesquisa de campo, passando pelas

¹ Segundo dados disponíveis no portal Visite São Paulo. Disponível em: <www.visitesaopaulo.com>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

² Dados do relatório Perfil del Turista Receptivo Año 2010. Disponível em: <www.sernatur.cl>. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

³ Segundo a ICCA (2011), essa estatística se refere a “[...] eventos regulares organizados por associações internacionais e que são rotacionados entre, no mínimo, três países” (p. 16, tradução do autor)

discussões temáticas, pela avaliação e pela elaboração de propostas, gerando um relatório preliminar avaliado e discutido por diversos atores e representantes do *trade* turístico. Do documento final, a parte mais interessante é provavelmente a lista de diretrizes estratégicas que irão reger a atividade turística na cidade de São Paulo pelo período de quatro anos. Para o atual período, de 2011 a 2014, foram estabelecidos dez eixos estratégicos, os quais integram quatro macroprogramas institucionais, tendo o primeiro deles por objetivo “gerenciar e fomentar as ações de desenvolvimento da gestão pública do turismo na Cidade de São Paulo” (PLATUM, 2010). Dentro deste macroprograma, o primeiro eixo diz respeito ao investimento no setor turístico e é composto por quatro subitens:

- 1.1. Estudo de formas alternativas para incremento dos recursos do Fundo municipal de Turismo (Futur).
- 1.2. Busca de convênios com os órgãos federais, estaduais e municipais competentes para custeio de novos projetos específicos.
- 1.3. Articulação junto a secretarias da Prefeitura a fim de buscar incentivos para atrair investidores nacionais e internacionais do setor.
- 1.4. Incentivo à maior atuação do setor privado ao lado do setor público e do terceiro setor, para viabilizar projetos turísticos. (PLATUM, 2010)

Dos quatro subitens, três deles falam de ações que, em sua essência, dizem respeito à governança, ou seja, às relações entre atores, instituições, órgãos, etc, que influenciam e são influenciados direta e indiretamente a atividade turística na cidade de São Paulo, indício que reafirma a importância da temática.

Enquanto isso, a cidade de Santiago do Chile utiliza Plan para Desarrollo Turístico de Región Metropolitana (2011-2014), o qual se baseia na Estratégia Nacional de Turismo, para planejar e desenvolver a atividade na região metropolitana. Foram estabelecidos seis eixos a serem seguidos: promoção, fortalecimento da competitividade, inteligência de mercado, investimento, sustentabilidade e qualidade. Segundo o plano “Cada eixo inclui o diagnóstico específico da região em relação ao eixo, seguido pelos objetivos e ações que serão realizadas para alcançar os ditos objetivos”. (GOBIERNO DE CHILE, 2011)

1.2. Justificativa

Conforme dito anteriormente, o tema governança pública ainda é pouco explorado, principalmente se comparado à governança corporativa, apesar de que ambos vêm ganhando importância e espaço nos últimos anos, na medida em que há um entendimento sobre a importância das relações entre os atores da área. Um exemplo dessa preocupação é a já citada avaliação do Fórum Econômico Mundial, que mostra que o Brasil, em especial, precisa revisar sua estrutura político-administrativa a fim de tornar o setor turístico mais competitivo e aumentar sua atratividade enquanto país.

Além disso, entende-se que o turismo é uma atividade com grande potencial para o desenvolvimento tanto econômico como social de localidades, não só por envolver um grande número de setores produtivos, mas principalmente pelo seu efeito multiplicador, ou seja, pela possibilidade do investimento na atividade gerar desenvolvimento multiplicador nos demais setores. Uma análise completa da atividade, baseada na Teoria dos Sistemas, pode ser encontrada no livro *Análise Estrutural do Turismo*, de Mário Carlos Beni (2003), em que o autor desenvolve um modelo (o Sistema de Turismo – SISTUR) que permite sistematizar a análise do tema de forma que se conheçam suas limitações, seus componentes, suas forma de organização e o ambiente em que está inserido.

Tendo isto em mente, avaliar e refletir sobre a governança da atividade turística, ou seja, sobre o trabalho de todos aqueles que se envolvem, direta ou indiretamente, com o turismo – no meu caso, em um nível local - geraria um material rico e crítico sobre as estruturas, relações e modelos existentes, de forma a compreender melhor o processo de governança nesta atividade e quais possibilidades ou entraves ele estabelece, auxiliando no estudo de outras localidades.

1.3. Problema de pesquisa e hipótese

O desejo de desenvolver um projeto sobre governança nasceu de uma série de experiências que, direta ou indiretamente, levaram à análise das relações estabelecidas entre os diversos atores no processo de planejamento turístico. Já na graduação, meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tratava de empreendedorismo e incubação social usando como base o planejamento turístico da Estância Climática de Cunha, realizado junto com a turma do quarto ano de Bacharelado em Turismo na Escola de Comunicações e Artes (ECA). Durante a especialização, fui assistente de pesquisa em um projeto sobre Arranjos Produtivos Locais (APL), realizado por professores da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o qual buscava mostrar como são estabelecidos os laços de confiança entre os participantes e como se dão as relações entre os atores locais no processo. Ambas as experiências foram decisivas para que o tema governança se firmasse; já a possibilidade de ingresso no PROLAM deu o direcionamento que o tema necessitava, gerando o seguinte problema de pesquisa:

Como é o processo de governança no planejamento da atividade turística nos centros urbanos de São Paulo e Santiago do Chile?

A hipótese principal é que a consistência da governança local em turismo depende dela contemplar, na medida do possível, os interesses dos diferentes atores que se relacionam no desenvolvimento desse processo.

1.4. Objetivos de pesquisa

O objetivo principal da pesquisa é entender os processos e relações que compõem a governança no planejamento da atividade turística das cidades de São Paulo e Santiago do Chile, utilizando como base os documentos oficiais gerados nesse processo: o PLATUM em São Paulo e o Plan Capital em Santiago do Chile, uma vez que eles oferecem um recorte temporal que facilita a análise. A partir do objetivo principal, são estabelecidos objetivos secundários tais como:

- Identificar os atores que participam do processo de planejamento turístico e suas contribuições, bem como compará-los aos atores que deveriam participar de acordo com a literatura da área;
- Analisar e estabelecer as relações existentes entre os atores, tendo como foco o planejamento, mas também olhando para o contexto que o espaço urbano propicia;
- Identificar e entender o funcionamento dos espaços (formais ou informais) que propiciam a governança democrática.

1.5. Metodologia

A pesquisa a ser realizada aborda uma temática – a governança no planejamento turístico – interdisciplinar e multicausal, que envolve áreas das ciências humanas e social tais como administração, turismo, geografia, entre outras. Desta forma, a escolha de uma abordagem qualitativa ou quantitativa é essencial para que se consiga atingir os objetivos propostos neste projeto.

Para este trabalho, foi escolhida, então, a abordagem qualitativa, tendo em vista que a pesquisa qualitativa examina e reflete as percepções para a obtenção de um entendimento de atividades sociais e humanas. (COLLIS & HUSSLEY, 2005, p. 26). A governança turística é aqui entendida sob um ponto de vista relacional, e, portanto, são as relações (e o resultado destas relações) de pessoas inseridas nessa estrutura o foco da pesquisa, tornando a abordagem qualitativa a mais interessante para o seu desenvolvimento.

Além da abordagem qualitativa, pretende-se desenvolver um trabalho exploratório, pois o tema em questão não apresenta um grande volume de estudos se comparado à temática de governança corporativa, de natureza semelhante, a qual é amplamente estudada e citada em livros, periódicos acadêmicos, revistas e jornais de grande circulação e na internet. Cook *et al* (1974) afirmam ainda que a pesquisa exploratória tem outras funções - as quais vão ao encontro dos desejos do pesquisador – como

[...] aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de propriedades para as futuras pesquisas [...] (COOK et al, 1974, p.60)

A pesquisa é essencialmente um estudo de caso envolvendo dois processos possivelmente semelhantes em cidades diferentes, mas que buscam um mesmo resultado: o planejamento turístico das cidades de São Paulo e de Santiago do Chile. O estudo de caso foi adotado em detrimento de uma pesquisa essencialmente comparativa, pois a análise dos contextos, processos e relacionamentos parece mais rica que o exercício de busca de semelhanças e diferenças. Segundo Robert K. Yin (2010),

[...] o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos [...] (YIN, 2010, p. 24)

Para operacionalizar a pesquisa, foram adotados o levantamento bibliográfico e a entrevista semiestruturada. O levantamento bibliográfico permite que sejam coletados os dados disponíveis sobre o planejamento turístico nas duas cidades, atores envolvidos, *status* dos projetos, bem como todo o referencial teórico utilizado por mim, além de oferecer a possibilidade de conhecer e comparar diversas perspectivas provenientes das áreas que tangenciam o tema. Já a entrevista semiestruturada é um instrumento bastante comum de pesquisa nas ciências sociais e humanas que, se utilizado corretamente, pode complementar e enriquecer o estudo desenvolvido. Neste caso, será utilizado um roteiro com perguntas abertas pré-estabelecidas de acordo com as informações desejadas pelo pesquisador, o qual será conduzido de maneira mais aberta, permitindo que o entrevistado fale também sobre assuntos que estejam ligados direta ou indiretamente ao tema principal.

A pesquisa foi planejada para conseguir ao menos quatro entrevistados que se relacionassem direta ou indiretamente com o processo de planejamento turístico em cada cidade, sendo eles:

- a) Atores diretamente envolvidos no planejamento turístico, seja na elaboração do documento final, em oficinas, ou qualquer outra forma de participação;
- b) Atores direta ou indiretamente ligados à atividade turística na cidade, mas que não participaram do planejamento turístico.

A presença de ao menos um ator de cada característica citada faz-se importante na medida em que permitiria compreender de maneira mais abrangente a governança turística e a realidade das relações entre eles, bem como o contexto em que os casos estão inseridos.

2. GOVERNANÇA: CONCEITOS E A GOVERNANÇA EM TURISMO

O desenvolvimento desta pesquisa exige ampla e diversificada bibliografia, a qual se inicia com Andrade e Lakatos (2010), autores consultados em relação à metodologia científica que se pretende utilizar e Cook *et al* (1974), que oferecem material abrangente sobre pesquisa nas relações sociais – ponto essencial da investigação, visto que a governança se dá justamente na ação e nas relações entre atores.

Para iniciar a reflexão sobre governança é necessário, em um primeiro momento, que seja discutida a sua definição, como o termo pode ser entendido, visto que é muitas vezes usado de forma abrangente e, por isso, pouco clara.

Visto que a governança será tratada de forma relacional, Patrick Le Galés (2011) apresenta uma definição adequada, na qual governança é entendida como “um processo de coordenação de atores, grupos sociais e instituições para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente em ambientes incertos e fragmentados” (p. 748, tradução nossa). Tal definição traduz uma série de questionamentos que o autor levanta em seu artigo como ‘o que é governado?’, ‘quem governa?’, ou mesmo ‘governos sempre governam?’, os quais expõem as constantes mudanças nas estruturas formais e informais de governança bem como a necessidade de propostas que respondam às novas configurações do espaço urbano.

O artigo também abre espaço para uma reflexão sobre as noções de governo e governança na Europa, que posteriormente pode ser contraposta à governança nos Estados Unidos; em seu texto, o autor mostra a evolução histórica dos governos locais e sua percepção na Europa, sendo, na segunda metade do século XIX, os governos locais reconhecidos, e este o período de surgimento de uma burocracia local para lidar com o desenvolvimento da estrutura de governo e da própria cidade. Com esse desenvolvimento, os governos urbanos passam a ser analisados ou como uma entidade funcional que provê serviços (particularmente de bem-estar social) ou como unidade política, critérios que serviram para que alguns autores diferenciassem “o governo de bem-estar social do norte da Europa do governo político (e muitas

vezes clientelista) do sul do continente” (LE GALÉS, 2011, p. 749, tradução nossa).

Apesar de diferenciar as atuações dentro da própria Europa, ao se falar em governança e em governo europeu é o modelo de bem-estar social que prevalece. No entanto, apesar do aparente foco social desse modelo, o autor demonstra reticência com relação à sua eficácia ao afirmar que “[...] há uma boa parte da governança urbana acontecendo nas cidades europeias, mas não todo o tempo, não para todos os grupos, não para todas as vizinhanças e não muito para as periferias da cidade”. (LE GALÉS, p. 756, tradução nossa)

Tal visão provém justamente da constatação de mudanças nas estruturas e de novas configurações do espaço urbano comprovadas não apenas nos fenômenos sociais tradicionais, como a ilegalidade, a discriminação racial ou étnica, a segregação ou simplesmente a ausência de políticas públicas, mas também, por exemplo, em um forte grupo de população migrante em busca de trabalho, o qual mantém uma relação nova e particular com a cidade, gerando mais questionamentos como ‘qual o limite do governo/governança local?’.

Harding (1997) retoma as questões das mudanças e do papel e da atuação dos governos locais nas cidades europeias, mas por outro ponto de vista, que afirma que as mudanças e os novos modelos já estão, de certa forma, acontecendo, mas como resposta às forças vindas de atores com naturezas diferentes, sejam elas verticais (vindas do nacional para o local, por exemplo) ou horizontais (articulação entre setor privado e público), em uma tentativa de manutenção do modelo de bem-estar social. A análise foi feita com base em um estudo comparativo entre cinco cidades (Amsterdã, Copenhague, Edimburgo, Hamburgo e Manchester) e sugere que

[...] há um crescente ‘empreendedorismo urbano’, um fortalecimento seletivo de instituições urbano-regionais descentralizadas, particularmente em campos relacionados a desenvolvimento, mobilização intersetorial para crescimento econômico, incluindo um senso mais apurado para as vantagens comerciais de redes de relacionamento e atividades cívicas por parte de líderes de negócios específicos, a criação de novos modelos híbridos para a entrega de programas e projetos econômicos, e crescimento de competição inter-regional por recursos externos, tanto públicos como privados. (HARDING, 1997, p. 307, tradução nossa)

Assim, como resultado, “elos horizontais entre instituições e setores se tornaram cada vez mais comuns e elos verticais entre níveis de governo começaram a ser baseados menos em controles formais e mais em barganhas informais e acordos” (p. 308, tradução nossa). Apesar da aparente construção de relacionamentos menos pautados em mecanismos formais nos diversos níveis de governo, Harding acredita que isso não diminui a capacidade dos governos nacionais de articulação e regulação das dinâmicas locais, refutando, portanto, uma de suas próprias hipóteses de que o Estado perderia força para as cidades e as dinâmicas locais.

Já Yuri Kazepov (2005), ao tratar das cidades europeias, afirma que tendências convergentes caracterizadas pela expansão de mecanismos de regulação de mercado num contexto de maior competição econômica global trazem impactos divergentes gerados por uma maior heterogeneidade em diferentes níveis territoriais. Isso acontece pela importância do contexto local, já enfatizada anteriormente, mas visto aqui de maneira mais abrangente do que apenas o contexto histórico, justificando os diferentes estágios e arranjos de governança e dificultando a defesa de teorias generalizantes sobre o desenvolvimento das cidades. No mais, ao utilizar uma noção de instituições como contexto –

[...] as cidades europeias porque estão inseridas em diferentes arranjos institucionais, que promovem contextos específicos aos atores, caracterizados por uma mistura específica de restrições e permissões e maneiras de ver o mundo específicas. (KAZEPOV, 2005, p. 7, tradução nossa)

– e defender a importância da instituição Estado, o autor corrobora a conclusão de Harding, ao afirmar que “[...] a visão pela referência nacional é ainda importância e a crescente importância das cidades (e regiões) deve ser considerada por essa perspectiva.” (p.19, tradução nossa)

Os novos arranjos sociais e desafios enfrentados nas cidades, já abordados por Le Galés (2011) também voltam na fala de Kazepov, que acredita que

[...] a maior parte dos problemas sociais vivenciados pela sociedade metropolitana contemporânea estão relacionados com a forma com

que potenciais conflitos entre habitantes, commuters, usuários da cidade e homens de negócio se desenvolvem e são estruturados historicamente. (p. 21, tradução nossa)

Nesse sentido, Kazepov parece trazer uma resposta, ainda que incompleta e um tanto genérica, para a pergunta de Le Galés - 'governos sempre governam?': para aquele, os arranjos de governança locais menos orientados para o mercado, imbuídos de sistemas de regulação mais amarrados e planejamento urbano fazem com que as cidades europeias tenham maior controle sobre essas tensões geradas por diferentes interesses.

No entanto, a fala de Le Galés (2011) vai mais longe ao questionar a governança local, pois afirma que essa governança não ocorre o tempo todo, para todos os grupos, vizinhanças e muito menos nas periferias, o que levanta a questão da segregação e da exclusão nas cidades. Kazepov (2005) confirma este fato e vai além ao afirmar que "os processos de exclusão social são, na verdade, gerados cada vez mais por diferentes níveis de acesso à participação, à redistribuição, aos direitos, os quais também são moldados pelas práticas locais" (p. 24, tradução nossa).

Na discussão sobre governança nas cidades europeias, o que prevalece, então, é que 1) há mudanças sociais acontecendo no espaço urbano e essas mudanças exigem novos arranjos de governança (ou talvez modificações nos existentes); 2) há também mudanças nos arranjos de governança existentes, mudanças que ocorrem por pressões provenientes de diversos níveis e atores (movimentos globais de abertura econômica, novas parcerias entre o público e privado e participação da sociedade civil podem ser alguns exemplos), mas que também estão diretamente relacionados ao modelo social adotado pelos Estados; 3) o nível de atuação do Estado e a visão sobre o seu papel na sociedade são essenciais para o funcionamento das governanças locais e 4) o modelo de bem-estar social encontrado em diversos países europeus, mesmo não sendo único e tendo, obviamente, características que correspondem ao contexto de cada país, se mostra essencial para os arranjos de governança nas cidades europeias, uma vez que reforça determinados aspectos, muitas vezes negligenciados por modelos como o norte-americano, voltado para o mercado, pressionando e direcionando atores

e arranjos. Este último ponto pode ser verificado claramente nas falas de Sonia Arbacci (2007), Yuri Kazepov (2005) e Alan Harding (1997).

Ao se falar do caso estadunidense, as discussões, ainda que estabeleçam diálogos, seguem por um caminho bastante diferente, influenciado principalmente pelo modelo neoliberal identificado naquele país. Ainda em 1976, Harvey Molotch cunha o termo *growth machine* (máquina de crescimento) para tratar das cidades americanas e de como a terra, até então encarada como uma *commodity* que provia riqueza e poder (e, portanto, atrairia pessoas importantes para usufruir dela), não ditava os arranjos políticos e sociais de um local, mas o desejo por crescimento. Em suas palavras,

[...] eu proponho que o desejo por crescimento crie a principal chave operativa para o consenso entre membros de elites locais politicamente mobilizadas, ainda que separados em outros aspectos, e que o interesse comum pelo crescimento é o incontestável ponto em comum entre pessoas de um determinado local. (p. 310, tradução nossa)

Considerando a característica federativa dos Estados Unidos, a conseqüente autonomia que os estados possuíam (e ainda possuem) e a restrita atuação e intervenção do Estado justificada por um modelo liberal, as cidades competiriam entre si para ganhar condições para o crescimento, sejam essas condições relacionadas à infraestrutura, ambiente de negócios, educação, entre outros. Molotch afirma ainda (e reconhece o peso dessa afirmação) que “esse esforço organizado para afetar o resultado da distribuição do crescimento é a essência do governo local enquanto força política dinâmica” (p. 313, tradução nossa). Como já dito, essa realidade não existiria nos exemplos europeus justamente pela presença forte do Estado e por um modelo de bem-estar social que, na teoria, deve ser estendido a todos, o que, em uma última avaliação, daria outra essência (para usar o termo aplicado por Molotch) ao governo local das cidades europeias.

Nesse arranjo de governança voltado para o crescimento, uma característica que chama atenção é o perfil das pessoas que são atraídas e se tornam ativas nos governos locais: essas pessoas seriam essencialmente homens de negócios, atraídos pelos benefícios que o processo de distribuição

de recursos pode gerar, “um grupo estatisticamente não representativo da população local como um todo, nem mesmo representativo da classe social que os produz”. (MOLOTCH, 1976, p.318, tradução nossa)

Escrita em 1976, a teoria da máquina de crescimento é ainda bastante atual e encontra movimentos contrários, os quais, surpreendentemente, também já eram identificados na época. Tais movimentos não viam sintonia entre o seu estilo de vida e faziam pressão para que os governos locais legislassem com foco em níveis pré-determinados, e não com vistas a um crescimento contínuo (noção essa amplamente refutada por economistas e profissionais de outras áreas nos dias de hoje). A negação da máquina de crescimento, na visão de Molotch, traria um futuro um tanto romântico em que

[...] os interesses do mercado que serão forçados a se submeter às políticas locais, em vez de as populações locais terem de se submeter aos desejos do mercado. Novas opções de taxaço, programas de uso criativo da terra e novas formas de serviços urbanos podem emergir no momento em que o governo local se pareça mais com uma agência que pergunta o que pode fazer pelas pessoas em vez do que pode fazer para atrair pessoas. (p. 328, tradução nossa)

Mesmo romântico (ou talvez por causa disso), quase 40 anos depois ainda se fala em novos modelos, principalmente em um momento em que o neoliberalismo sofre uma das suas mais severas crises, gerada, entre outros fatores, por uma possível falência nos modelos de governança não apenas econômica, mas também política e social.

O modelo norte-americano da máquina de crescimento se contrapõe ao modelo de bem-estar social europeu, sendo possivelmente estes os modelos mais disseminados e mais estudados. Eles se contrapõem principalmente na atuação do Estado, ativa para este e restrita para aquele, a qual influencia toda uma estrutura de relações, arranjos, políticas e, claro, os resultados obtidos. No livro *The Politics of Urban Governance*, Jon Pierre propõe quatro modelos de governança, os quais são estabelecidos de acordo com os objetivos dos governos e o que consideram o melhor para as cidades, sendo dois deles os modelos já discutidos.

A cidade gerencial (*Managerial City*) tem fortes influências do movimento de *New Public Management* existente desde os anos 80 e é marcada por uma clara divisão entre política e gestão, ou seja, “na cidade gerencial, os políticos definem objetivos políticos e econômicos de longo prazo, deixando como responsabilidade de gestores a implementação ou a operacionalização entendida de maneira mais abrangente” (PIERRE, 2011, p. 29, tradução nossa). Nesse arranjo de governança local, gestores e políticos trabalhariam numa parceria mais efetiva do que em nível nacional e os gestores, por terem contato frequente com as questões da cidade, acabariam acumulando maior conhecimento, provendo um nível de profissionalização à gestão pública, e, como resultado, seriam mais influentes, podendo se tornar predominantes em relação aos políticos. Ambos os papéis, de político e de gestor, emergem de visões diferentes, sendo a primeira do governo local enquanto arena política e a segunda enquanto organização pública provedora de serviços, visão esta também citada no texto de Le Galés (2011). Um dos resultados de um modelo de governança “gerencial” é a sobreposição da eficiência na promoção de serviços públicos em relação ao espaço democrático (e político) formado pelo governo local.

Já a governança corporativista (*corporatist governance*) é caracterizada por “um significativo e contínuo envolvimento de organizações da sociedade civil na política urbana e na promoção de serviços públicos em nível local” (PIERRE, 2011, p. 49, tradução nossa). O autor acredita que esse tipo de governança é típico de democracias avançadas, pequenas, industriais e mais facilmente encontradas na Europa Ocidental, sendo Amsterdã um exemplo desse tipo de governança. De maneira geral, a participação da sociedade civil na governança local se mostra uma atitude positiva e com diversos benefícios, como promover inclusão de diferentes grupos sociais, engajamento da comunidade e, assim, representar os interesses de todos os que vivenciam a teia urbana de alguma forma. No entanto, em um modelo em que o governo local age como mediador de conflitos e de interesses além de garantidor do processo democrático, sendo o processo democrático levado, de fato, por representantes da sociedade civil, é possível que, em vez de haver discussões sobre assuntos de interesse público, “o interesse público é [seja] um reflexo da

coletividade de interesses especiais”; dessa forma, os interesses dos grupos poderiam se sobrepôr ao chamado “bem coletivo”.

Os modelos de governança pró-crescimento e de bemestar social já foram debatidos e possuem exemplos localizados nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, respectivamente. Ao se pensar nos quatro modelos apresentados (e tendo em mente que eles não são as únicas respostas para a governança local) é praticamente impossível não tentar compará-los aos arranjos de governança das cidades brasileiras; contudo, o contexto histórico, social e cultural brasileiro faz com que os nossos arranjos sejam únicos – assunto esse, o contexto, já abordado no início do texto – e, portanto, dificilmente caracterizáveis dentro dessas descrições. Se, por um lado, nós temos um Estado atuante e com o dever de oferecer serviços de bem-estar social (como no modelo europeu de *welfare*), por outro há municípios que disputam investimentos públicos e privados com foco em crescimento e desenvolvimento (como no modelo norte-americano). Há ainda casos, embora poucos, de municípios que incentivam e observam grande participação da comunidade local, com iniciativas como planejamento participativo levadas a sério, e municípios que tentam “profissionalizar” cada vez mais a sua gestão, uma demanda que se tornou quase lugar-comum em um país onde sempre se fala de corrupção, má utilização de dinheiro público e politicagem (uma visão sarcástica da política).

No fim, como bem disse Jon Pierre (2011), “diferentes modelos de governança urbana são manifestações de - e estão incorporados em - sistemas de valores sociais abrangentes referentes ao papel do Estado na sociedade e nos objetivos coletivos” (p. 56, tradução nossa), ou seja, a governança espelha a organização social e a noção do papel do Estado e dos objetivos que essa sociedade possui, em uma construção que se dá essencialmente de baixo para cima, mas também de cima para baixo.

Se pensarmos, então, que a governança e o governo não se manifestam da mesma maneira para todos, abrimos espaço para os trabalhos de Assumpção Rodrigues (2013) e Mainwaing, Scully e Vargas Cullell (2010) sobre governança democrática. Os últimos entendem governança democrática como “[...] a capacidade de governos democráticos de implementar políticas

que elevem o bem-estar e os direitos.” (p. 13, tradução nossa), sendo esta governança medida por nove parâmetros: 1) nível de democracia, 2) *Rule of Law*, 3) controle da corrupção, 4) crescimento econômico, 5) inflação, 6) criação de empregos, 7) pobreza, 8) educação e 9) segurança dos cidadãos. Apesar de trazer dados e análises interessantes, os autores parecem tratar mais da governança em um espaço democrático do que de uma governança que seja democrática ao ser feita por todos e para todos – ou, de maneira mais realista, por muitos e para muitos. Assumpção Rodrigues (2013), por sua vez, utiliza outro conceito de governança democrática, conceito esse que conversa com bastante facilidade com as dúvidas e questionamentos expostos anteriormente: para a autora, “Governança democrática [...] se refere a ‘ações compartilhadas’ que ocorrem entre diversos atores sociais, econômicos e políticos. Está relacionada, por um lado, à habilidade que os governos demonstram de guiar a sociedade de uma maneira pela qual seja responsável e, por outro lado, à capacidade que a sociedade tem de influenciar os processos de criação de políticas públicas”. (p. 1, tradução nossa).

Se os governos e a governança são multifacetados, ocorrem de maneira diferente para pessoas diferentes e, dessa forma, se limitam em diversos aspectos e situações, pode-se dizer que governança democrática é mais um ideal do que uma realidade, principalmente em países como o Brasil, mas não apenas neles, como comenta Assumpção Rodrigues (2013). Ao chegar neste ponto, percebe-se que, de alguma maneira, boa parte dos questionamentos feitos até aqui giram em torno de um conceito que nem sempre ganha nome ou é reconhecido na discussão – o conceito de governança democrática tal qual a autora coloca -, mas que tem a capacidade de guiar essa discussão de maneira organizada uma vez que os objetivos, ainda que distantes em alguns lugares, são os mesmos, ou seja, uma governança inclusiva e democrática, na qual a responsabilidade compartilhada cria espaço para um comprometimento maior, para o debate e para soluções que sirvam de fato como respostas às condições existentes.

A governança democrática tem, assim, características generalizantes, mas também individualistas, o que faz com que voltemos ao começo deste ensaio. Generalizantes, pois pressupõe um modelo de ações compartilhadas,

mas individualizadas por saber que cada arranjo de governança é único e será composto por relações estabelecidas de maneiras diferentes.

Estabelecendo, portanto, que a definição de governança a ser adotada para esta dissertação é a definição dada por Les Galés (2011), na qual, como já foi dito, o autor afirma que governança é “um processo de coordenação de atores, grupos sociais e instituições para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente em ambientes incertos e fragmentados” (p. 748, tradução nossa), e tendo em mente a ideia de governança democrática, é necessário transpor tal conceito à realidade da atividade turística. Essa transposição pode ser encontrada na fala de FILHO *et al.* (2009) em seu artigo sobre instâncias regionais de governança em turismo, no qual é dito que não faz sentido falar em aspectos mais comuns do turismo como a acumulação de capital sem falar das “relações interorganizacionais e intersetoriais voltadas à coesão econômica e social, à complementaridade e à cooperação.” (p. 137), ainda que mais para frente os autores usem noções de governança mais associadas à administração pública do que às ciências sociais.

Dentre os pontos citados no artigo, é interessante ressaltar as passagens que falam sobre o novo papel do Estado (de forma conceitual), o qual pode passar a ser um Estado que garante a produção do bem público, ou que organiza e coordena atores para a produção, ou ainda que produz o bem público em conjunto com outros atores. (FILHO *et al.*, 2009, p.139). Independente do caminho escolhido, todos esses desfechos exigem uma nova dinâmica de relações entre a esfera pública, a privada e o terceiro setor, dinâmica que nada mais é que o processo de governança.

Filho *et al.* (2009) destaca ainda a importância do planejamento regional, o que apoia, de certa forma, a minha escolha, enquanto pesquisadora, de estudar o planejamento turístico das cidades de São Paulo e Santiago do Chile. Para eles,

O planejamento regional é um processo importante para a definição das atividades futuras e pode contribuir para a criação e o fortalecimento de fóruns de discussão sobre o estabelecimento do padrão de vida da sociedade; porém é de difícil manutenção. Por conseguinte, é peça-chave para o futuro da governança regional. (FILHO *et al.*, 2009, p.142)

Alguns outros pontos citados pelos autores podem ser usados na análise dos processos de governança, tais como a natureza dos atores envolvidos e sua proporção: há mais representantes do poder público, da iniciativa privada ou da sociedade civil? Os atores da governança estão organizados como institutos, conselhos, OSCIPs, órgãos de classe, outros? Estas são perguntas que ajudam na estruturação da análise, a qual possivelmente será baseada também no artigo de Rhodes (2006) sobre *Policy Network Analysis*.

Também reforçando a ideia da governança, ainda que não colocada nestas palavras, Trigo, já em 2003, afirmou que a responsabilidade pelo desenvolvimento de um novo tipo de turismo, mais responsável e sustentável, não era apenas dos governos, mas que “empresário, profissionais, organizações não-governamentais, sindicatos e comunidades organizadas devem participar e se comprometer com os resultados decorrentes dos projetos turísticos.” É necessário assim um comprometimento não apenas com os resultados, mas com a própria formulação desses projetos, possibilidade quando se possui uma estrutura de governança abrangente e plural.

3. CASOS: SÃO PAULO E SANTIAGO DO CHILE

3.1.A cidade de São Paulo

O município de São Paulo possui população estimada em 11,8 milhões de habitantes⁴, sendo uma das maiores cidades da América Latina e do mundo, e se estende por cerca de 1.521,1km² divididos em cinco grandes regiões. Os atrativos e a oferta de serviços turísticos da cidade tendem a se concentrar nas zonas Oeste, Sul e Central, ou ainda na área que corresponde ao centro expandido. Considerando os 50 atrativos turísticos de São Paulo melhor avaliados no site Tripadvisor, por exemplo, temos 2/3 deles concentrados no Centro e na Zona Sul, de acordo com a imagem abaixo:



Figura 1 – 50 atrativos turísticos melhor avaliados no site Tripadvisor (dezembro/2013)
Fonte: Elaborado pelo autor

⁴ IBGE, 2013.

No primeiro semestre de 2013, o ISS arrecadado pelo Grupo 13 (atividades econômicas relativas a turismo, hotelaria, eventos e similares) correspondeu a 2,5%⁵ do ISS total arrecadado no semestre no município, número que pode explicar em partes o pouco interesse que a atividade turística desperta no governo municipal, principalmente se comparado à arrecadação de outros grupos. Ainda assim, em 2012, a cidade recebeu 12,5 milhões de turistas, sendo que cerca de 76% deles vieram a negócios ou eventos (Gráfico 1), deixando clara a sua vocação para essas áreas, uma vez que São Paulo é um dos principais centros financeiros e de serviços do país.

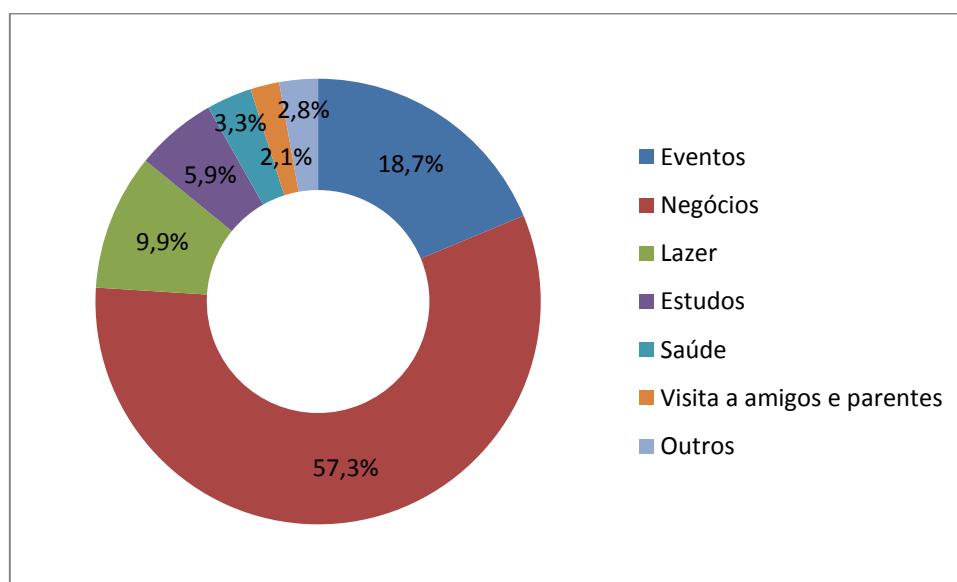


Gráfico 1 – Motivação da visita a São Paulo (2012)

Fonte: Turismo e Mega Eventos. Observatório de Turismo, 2012.

Para atender à demanda de turistas nacionais e estrangeiros, há uma infraestrutura turística ampla composta por meios de hospedagem, alimentação, transporte, espaço para eventos, serviços de receptivo, entre outros serviços que estão direta ou indiretamente ligados a essa indústria. A hotelaria conta com aproximadamente 42,5 mil quartos e, no ano de 2012, a taxa de ocupação média anual chegou aos 66%, segundo documento do Observatório de Turismo da SPTuris, sendo a taxa de ocupação dos dias de semana superior a dos finais de semana, o que fez com que a SPTuris desenvolvesse ações como a São Paulo Best Weekend, para incentivar o

⁵ Boletim Semestral 2013/01 do Observatório do Turismo de São Paulo.

turista a estender sua estadia na cidade. Mais de 50 tipos diferentes de culinárias estão representadas e, no segundo semestre de 2012, o interesse dos turistas e visitantes pela gastronomia superou o interesse pela vida noturna e pelas compras, segundo relatório da SPTuris⁶.

Cerca de 90 mil eventos nacionais e internacionais acontecem por toda a cidade a cada ano, sendo que os maiores, como Salão do Automóvel e Bienal do Livro – maior da América Latina e terceira maior do mundo em suas áreas, respectivamente – atraíram, cada, 750 mil visitantes em 2012⁷. Estima-se ainda que 38 das 100 maiores empresas privadas de capital nacional e 63% dos grupos internacionais instalados no país tenham sede na cidade; tal importância também pode ser percebida no setor turístico com as sedes de diversas associações e instituições de âmbito nacional também presentes, tais como do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), da União Brasileira dos Promotores de Feiras (UBRAFE), entre outros.

Este cenário faz com que atuem na cidade atores de diversas naturezas - alguns com interesses restritos à esfera municipal, outros com interesses que atingem esferas superiores - e que a proximidade geográfica, aliada a diversos pontos de contato oficiais e extraoficiais, coloque tais atores em contato constante. Pensando exclusivamente na esfera de atuação municipal, os principais atores envolvidos na atividade turística presentes na cidade são:

Poder Público

- São Paulo Turismo S/A: empresa da cidade de São Paulo, de capital aberto, focada em turismo e eventos. Tem como sócia majoritária a Prefeitura de São Paulo e é responsável por planejar a atividade turística, administrar espaços como o Parque Anhembi e o Autódromo de Interlagos, e executar ou buscar parcerias para a

⁶ Relatório Turismo e Mega Eventos, Observatório de Turismo, 2012. p. 138.

⁷ Relatório Turismo e Mega Eventos, Observatório de Turismo, 2012. p. 144.

execução de atividades e eventos locais⁸. Principal representante do poder público na atividade turística;

- Empresa Paulista de Turismo e Eventos (TUR-SP) e Secretaria Estadual de Turismo: ainda que de caráter estadual, ambas as entidades estão envolvidas na governança do município mais populoso do estado. Instituída em 1º de julho de 2009, pela Lei Nº 13.560, a TUR-SP “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.” (COMPANHIA PAULISTA DE TURISMO E EVENTOS, 2013). Assim como é comum em diversas outras áreas, a diretoria dessas e de outras instituições se confundem com o passar do tempo, com funcionários que migram entre instituições públicas ou entre instituições públicas e privadas, ganhando maior conhecimento da rede de relações que existe entre atores e estabelecendo contatos, ou o chamado *network*, no mundo de negócios;
- Secretarias municipais, Câmara Municipal e Subprefeituras: os braços específicos ou setoriais da Prefeitura, bem como os representantes da sociedade civil que compõe a Câmara Municipal fecham os principais atores ligados ao poder público. Nestes casos, seus atores mais tangenciam a atividade do que, de fato, atuam nela, mas sua participação, como citado várias vezes durante as entrevistas, é essencial para o funcionamento da indústria, uma vez que respondem principalmente pela infraestrutura básica que afeta tanto residentes quanto visitantes.

Iniciativa Privada

- São Paulo Convention and Visitors Bureau (SPCVB): “uma entidade sem fins lucrativos, que busca ampliar o volume de negócios e o mercado de consumo na cidade, por meio da atividade turística,

⁸ Disponível em <www.spturis.com>.

apoando a melhoria dos serviços e atendimento aos visitantes.” (São Paulo Convention and Visitors Bureau, 2013). Entidade estabelecida por lei, que faz a ponte entre iniciativa privada e poder público;

- Os principais atores da iniciativa privada são as associações que representam os diversos tipos de negócios que compõem a cadeia do turismo, tais como associações de hoteleiros (FOHB e ABIH), associação de agências e operadores de viagens (ABAV, BRAZTOA), associação de bares e restaurantes (ABRASEL), associação de receptivos (ARESP), associações ligadas a eventos (ABEOC, UBRAFE), entre outras. Tais associações defendem os interesses dos seus associados não apenas em assuntos relacionados ao turismo, mas também – e principalmente – em assuntos referentes às suas áreas específicas de atuação;

Sociedade Civil

- Sindicatos e associações profissionais: os sindicatos (SINDETUR, SNEA, por exemplo) são representações legais dos interesses dos trabalhadores e profissionais relacionados ao turismo e figuram entre os atores mais participativos, ainda que não necessariamente em assuntos de interesse geral, mas em assuntos específicos e de alcance da esfera sindical ou associativa. Representam, na verdade, a parte da sociedade civil mais envolvida com a atividade, mas pouco representativa se pensarmos no número total de impactos pela mesma;
- Associações de Bairros e afins: as associações de bairro são, talvez, o espaço que mais se aproxima da sociedade civil no geral, ainda que tenham focos mais voltados para áreas da cidade. Apesar de apenas os habitantes mais pró-ativos geralmente se envolverem nesse tipo de organização, elas representam os valores, desejos e impressões da sociedade com relação a diversos assuntos, principalmente aqueles que afetam diretamente o cotidiano da região. Por conta disso, e como vivemos em uma das maiores

metrópoles do mundo, que possui sérios problemas estruturais, o turismo acaba sendo um assunto pouco discutido nessas associações e, em vários momentos, visto como algo negativo pelos moradores, que nem sempre percebem os possíveis benefícios da atividade ou ainda o papel que ela já possui no funcionamento econômico e social de seus bairros e regiões.

Apesar da profusão de atores concentrados e atuantes em São Paulo, é importante ressaltar que são poucos aqueles que têm a atividade turística como seu principal foco ou mesmo que consideram o turismo o seu *core business*. Isso significa que, apesar de muitos atores lidarem com a atividade diariamente e seus negócios dependerem de um fluxo constante de visitantes, vários deles acreditam apenas tangenciar a atividade: os hoteleiros, por exemplo, consideram o seu *core business* o negócio de hospedagem e hospitalidade e não o turismo, ainda que ambos estejam intrinsecamente ligados, bem como as secretarias – de cultura, segurança ou transporte, entre outras – veem no turismo uma parte muito pequena de suas atividades, apesar de todos os anos grandes eventos movimentarem um enorme número de pessoas, muitas delas turistas ou excursionistas, na cidade. Tal característica faz com que, de maneira geral, a atividade não seja um tópico de discussão na cidade, em parte por não haver clareza sobre a real abrangência da atividade, em parte por muitos não acreditarem que a cidade tenha real vocação turística e, finalmente, em parte porque, em uma cidade que se especializa cada vez mais na prestação de serviços, o turismo ainda tem um papel pouco expressivo se comparado a outras atividades.

Pensando nesse cenário que já existe há anos, pode-se dizer que o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) veio ao encontro da necessidade de se discutir o turismo em São Paulo, ainda que este não seja seu único objetivo. Já em 1992, a então prefeita Luiza Erundina sancionou a Lei Nº 11.198 que cria o Plano Turístico Municipal (PLATUM), estabelece seus objetivos e cria ainda o COMTUR e o Fundo Municipal de Turismo (FUTUR). O PLATUM foi criado para “formular a política municipal de turismo, visando criar condições para o incremento e o desenvolvimento da atividade turística no Município de São Paulo.” (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO,

1992), ou seja, é o documento que norteia as políticas públicas de turismo a serem desenvolvidas na cidade. Para tanto, foi criado na mesma lei o COMTUR - mais tarde regulamentado, junto com o FUTUR, pelo Decreto N^o 46.649 - o qual foi definido como conselho

[...] vinculado ao Gabinete do Prefeito, é órgão de caráter deliberativo, consultivo e de assessoramento do Plano de Turismo Municipal – PLATUM, sendo responsável pela conjugação de esforços entre o Poder Público e a sociedade civil para a implementação da política municipal de turismo, atribuído a São Paulo Turismo S.A. – SPTuris seu caráter executivo. (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2005)

Para garantir a representatividade e o direito de participação dos principais atores presentes no município, a composição do Conselho também foi estabelecida na Lei N^o 11.198 e regulamentada no Decreto N^o 46.649, contando, entre outros, com representantes da Prefeitura, Câmara Municipal, secretarias de Cultura, Esportes, Lazer e Recreação, Planejamento, Finanças, Departamento de Operações do Sistema Viário (DSV), Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), Subprefeitura da Sé, Empresa Municipal de Urbanização (EMURB), Delegacia Especializada de Atendimento ao Turista (DEATUR), Secretaria do Estado de Turismo (TUR-SP), São Paulo Convention & Visitors Bureau, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), Associação Brasileira de Empresas de Eventos – SP (ABEOC/SP), Associação Brasileira dos Jornalistas de Turismo – SP (ABRAJET/SP), Associação Brasileira das Agências de Viagens – SP (ABAV/SP), Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo (SINDETUR/SP), Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo – SP (ABBTUR/SP), Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis – SP (ABLA/SP), Associação Comercial de São Paulo (ACSP), Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SHRBS), Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - SP (ABRASEL/SP), Associação dos Transportadores de Turistas, Industriários, Colegiais e Similares do Estado de São Paulo (ASSOCITUR), Sindicato Estadual de Guias de Turismo de São Paulo, Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras (ABRACCEF) E Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA). Além dos representantes estabelecidos por lei, é possível convidar outros atores que sejam interessantes para e interessados no debate que envolve a

área, tornando, pelo menos no papel, o COMTUR um canal heterogêneo, contínuo – uma vez que as reuniões são bimestrais - e representativo de toda a cadeia.

O COMTUR é, portanto, o espaço oficial para o desenvolvimento das políticas públicas de turismo e onde é possível levar assuntos de interesse dos participantes e discuti-los com os demais atores. Além disso, outros espaços – oficializados ou não – acabam sendo complementares da discussão ao contar com composições semelhantes a do COMTUR ou mesmo com determinados grupos participantes do conselho, tais como o Comitê de Hospitalidade da Copa do Mundo (pertencente ao Comitê Paulista, estabelecido pelos decretos Nº 56.648 e Nº 56.773, de 2011), reuniões do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (SECOVI-SP), reuniões periódicas entre a SPTuris e os receptivos da cidade, bem como com a Subprefeituras, entre outros.

3.2.A cidade de Santiago do Chile

Santiago está inserida na Região Metropolitana de Santiago, que é composta por seis províncias: Chacabuco, Cordillera, Maipo, Melipilla, Talagante e a própria Santiago. Segundo dados do PNUD⁹, essa região possui cerca de 6,7 milhões de habitantes, lembrando que a estrutura territorial do país é composta por regiões, províncias e comunas, por ordem de abrangência, da maior pra menor, respectivamente. A Grande Santiago, ou área metropolitana, é composta por 37 comunas, e possuía em 2002 cerca de 5,5 milhões de habitantes, sendo 200 mil concentrados na Comuna de Santiago, a sétima mais populosa da área metropolitana em 2002 (é importante ressaltar que os dados coletados no censo oficial de 2012 foram desconsiderados, uma vez que a metodologia aplicada foi considerada inadequada para a coleta¹⁰, fazendo com que não haja dados oficiais mais

⁹ Disponível em <www.pnud.cl>.

¹⁰ Dados obtidos no Informe Final da Comissão Externa Revisora do Censo de 2012. Disponível em <www.ciperchile.cl>.

recentes). Em 2011, a Região Metropolitana recebeu cerca de 1,5 milhão de turistas, os quais ficaram em média 2,2 noites; dentre as comunas que compõem esta região, três delas são responsáveis por 88,4% das chegadas em estabelecimentos de hospedagem (medição utilizada no Plan Capital), conforme o Gráfico 2: Las Condes, Santiago e Providencia.

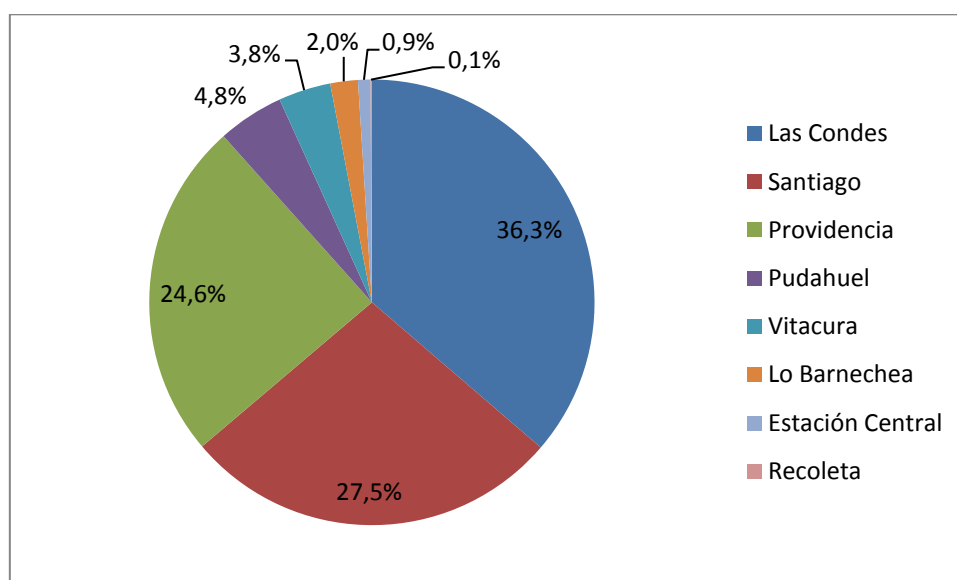


Gráfico 2 – Chegadas a estabelecimentos de hospedagem nas comunas da Região Metropolitana (2011)

Fonte: Plan Estratégico para El Desarrollo Turístico de Santiago. Plan Capital, 2013.

Santiago é a principal porta de entrada do Chile – posição que, no Brasil, a cidade de São Paulo divide com o Rio de Janeiro -, mas, ao contrário da capital paulistana, a sua vocação mais forte está no turismo de lazer, que respondeu por pouco mais de 70%¹¹ das chegadas em estabelecimentos de hospedagem na região. Isso acontece porque, apesar de ser a capital política e econômica de um dos países mais estáveis economicamente da América do Sul no período pós-ditadura, Santiago sofre concorrência de outras capitais e metrópoles como Buenos Aires, Montevideú, Rio de Janeiro e a própria cidade de São Paulo no que diz respeito a eventos e fluxo de turistas de negócios. Já quando o assunto é lazer, a comuna é rota quase obrigatória de viajantes que desejam conhecer outros destinos chilenos.

¹¹ Plan Estratégico para El Desarrollo Turístico de Santiago. Plan Capital, 2013.

Com uma demanda turística diversificada, a Região Metropolitana de Santiago conta 13,1 mil quartos, opções de alimentação com foco em frutos do mar, museus, centros culturais e bairros de interesse histórico e cultural, bem como províncias vizinhas que oferecem atividades complementares àquelas existentes na região metropolitana, como estações de esqui (Valle Nevado, La Parva), destinos de veraneio (Viña del Mar e Valparaíso), regiões vinícolas (Valle del Maipo), entre outras¹². O Quadro 1 abaixo mostra a oferta de serviços turísticos na Região Metropolitana:

PROVINCIA	TOTAL DE EMPRESAS	HOSPEDAGEM	RESTAURANTES E SIMILARES	AGÊNCIAS DE VIAGENS E TOUR OPERADORES	TRANSPORTE TURÍSTICO E INTERURBANO	LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	ENTRETENIMENTO E ARTESANATO	TURISMO DE AVENTURA	GUIAS DE TURISMO	CENTROS DE CONVENÇÃO E EVENTOS
Melipilla	29	9	12	3	1	0	2	1	2	0
Talagante	44	12	10	0	0	1	16	1	3	0
Maipo	60	5	22	3	7	1	7	9	6	0
Chacabuco	15	1	3	2	0	1	2	4	2	0
Cordillera	199	35	31	10	0	7	10	85	20	1
Santiago	1924	316	490	423	71	102	138	123	245	16
TOTAL	2271	378	568	441	79	112	175	223	278	17

Quadro 1 – Distribuição dos serviços turísticos da RMS por província
Fonte: Cadastro de Serviços Turísticos 2011, SERNATUR

Dentro da estrutura organizacional da municipalidade de Santiago, há um Departamento de Turismo, que pertence à Subdiretoria de Cultura, a qual pertence, por sua vez, à Diretoria de Desenvolvimento Comunitário. Ainda assim, de acordo com a gerente do Plan Capital (o Plano de Desenvolvimento da Comuna de Santiago), Marilyn Cambiaso, o plano é o primeiro grande esforço a ser desenvolvido em Santiago no sentido de planejar a atividade turística uma vez que não havia qualquer espaço de debate oficial e contínuo sobre o tema até então:

[...] aqui na região metropolitana, por exemplo, o Servicio Nacional de Turismo nunca teve um papel muito ativo, porque nunca houve uma secretaria regional de turismo como em outras regiões. Que tenha um orçamento, que tenha uma estrutura, isso não existia. A partir desse ano, daqui pra frente, a secretaria regional de turismo tem uma estrutura que permite funcionamento com autonomia, com recursos e, portanto, retomou o papel de liderança que deveria ter, ou pelo menos está tentando fazer isso. (informação verbal, tradução nossa)

[...] No caso da municipalidade de Santiago, existe uma Diretoria de Turismo e, antes, essa diretoria tratava, assim como muitas diretorias de turismo que existem na Região Metropolitana, somente de

¹² Plan para El Desarrollo Turístico de Región Metropolitana 2011-2014, SERNATUR.

problemas de promoção, folheteria [...] fazer passeios sociais, o turismo social mais que tudo. E, bem, no município de Santiago foi feita uma aposta com esse plano, em termos de fazer algo além de promoção, de entregar folhetos, fazer uma rota que possa articular os diversos atores que tenham relação com turismo no município e que, com base nesse plano, nós possamos trabalhar. (informação verbal, tradução nossa)¹³

A fala de Marilyn Cambiaso mostra que, assim como acontece na cidade de São Paulo, a atividade turística não foi prioridade para Santiago, fazendo com que os esforços dos atores na área fossem pontuais e sem grande integração ; a mudança nesse cenário aconteceu na gestão do então prefeito Pablo Zalaquett Said (2008-2012), que, ainda segundo Marilyn Cambiaso

[...] convocou diretamente uma mesa de trabalho de turismo na cidade. Para essa mesa de trabalho foram convocados atores públicos e privados de turismo a nível nacional, mas também, obviamente, local. Foram colocadas em discussão na mesa todas as necessidades de desenvolvimento turístico que havia na cidade e também em relação a marketing. [...] chegou-se à conclusão unânime de que o que fazia falta [...] um plano ou uma estratégia para desenvolver turisticamente a Comuna de Santiago. (informação verbal, tradução nossa)

Nascia então o Plan Capital, uma “resposta para melhorar a competitividade da Comuna de Santiago, articular e coordenar os atores turísticos locais, definir linhas de desenvolvimento, atrair mais investimentos, melhorar a infraestrutura turística e a qualidade dos serviços [...]” (PLAN CAPITAL, 2013). Em 2010, foi realizada a primeira mesa de trabalho citada por Cambiaso e, no ano seguinte, foram aprovados os recursos para a realização do projeto utilizando fundos da Corporación de Fomento de la Producción de Chile (CORFO); desde então, o projeto vem sendo desenvolvido, transcendendo inclusive a mudança na prefeitura, cujas eleições ocorreram no final de 2012 e quando o então prefeito Pablo Zalaquett, tentando sua reeleição, foi derrotado pela atual prefeita Carolina Tohá.

O plano foi elaborado com vistas ao ano de 2016, quando desejam que boa parte dos objetivos tenham sido cumpridos ou estejam em andamento. Para isso, além da Municipalidad de Santiago, que é mandante do projeto, há

¹³ Informação fornecida por Marilyn Cambiaso, gerente do Plan Capital, em 19 de novembro de 2013. Transcrição completa disponível no anexo I.

apoio de outras organizações como o próprio CORFO, a Corporación para El Desarrollo de Santiago (CORDESAN) e a DuocUC (Fundação relacionada à Universidad Católica), além do próprio Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). Durante as mesas, e no desenvolvimento de outras atividades, outros atores locais entram em cena, os quais representam parte dos atores envolvidos na atividade e que estão listados abaixo:

Poder Público

- **Municipalidad de Santiago e Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR):** Assim como a EMBRATUR e o Ministério do Turismo (Mtur) no Brasil, o SERNATUR é responsável por planejar e executar a atividade turística no país, bem como promovê-la interna e externamente de acordo com a Política Nacional de Turismo do Chile. Desta forma, apesar de não ser sua esfera principal de atuação, o SERNATUR atua localmente na Região Metropolitana e na Comuna de Santiago em parceria com a Municipalidad, que conta com uma Diretoria de Turismo mais atuante e organizada em termos de planejamento agora com o Plan Capital. Já a Municipalidad de Santiago atua em todos os aspectos da esfera municipal, mas, mesmo com a manutenção dos trabalhos realizados com base no plano, na retrospectiva do primeiro ano de mandato da atual prefeita (Carolina Tohá) não há qualquer menção direta ao planejamento turístico realizado localmente;
- **Corporación de Fomento de la Producción de Chile (CORFO):** o CORFO é uma agência governamental executora “das políticas governamentais no âmbito do empreendedorismo e da inovação por meio de ferramentas e instrumentos compatíveis com as linhas centrais de uma economia social de mercado, criando as condições para que se alcance uma sociedade de oportunidades.” (CORFO, 2013, tradução nossa). Apesar de abranger diversas áreas de atuação, é por meio de fundos obtidos pelo CORFO que o Plan Capital é desenvolvido, bem como outras atividades direta ou indiretamente ligadas à área;

Iniciativa Privada

- Cooperación para El Desarrollo de Santiago (CORDESAN): Ainda que seja uma entidade municipal, a CORDESAN tem caráter privado sem fins lucrativos e foi “criada em 1985 para melhorar a qualidade de vida de vizinhos e usuários da comuna, promove o desenvolvimento social e urbano de Santiago, fomentando a colaboração entre a Municipalidad de Santiago, o setor privado e a comunidade” (MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO, 2013, tradução nossa). Mesmo não atuando exclusivamente na área turística, a CORDESAN é considerada beneficiária do Plan Capital e possui um representante na equipe de trabalho do plano.
- Santiago Innova: A Santiago Innova também fomenta iniciativas na atividade empresarial e empreendedora e seu conselho diretivo é formado tanto por representantes da esfera pública como de instituições que representam a iniciativa privada. Um dos projetos realizados pela instituição é a elaboração de um modelo de gestão integrada de bairros feito no Bairro de Yungay (
 -
 -
-), que se tornaria referência em desenvolvimento econômico, turístico, cultural, patrimonial, gastronômico e de indústrias criativas. Tal projeto busca potencializar o “[...] equilíbrio entre residentes e turistas, preservando assim os valores identitários da cidade [...]” (Lauriks, 2013, tradução nossa), envolvendo a comunidade no planejamento e na execução de projetos locais. Apesar de o projeto ser desenvolvido paralelamente ao Plan Capital, por este ser a linha mestra do desenvolvimento turístico em Santiago, foi feito um esforço de aproximação e alinhamento entre as partes;

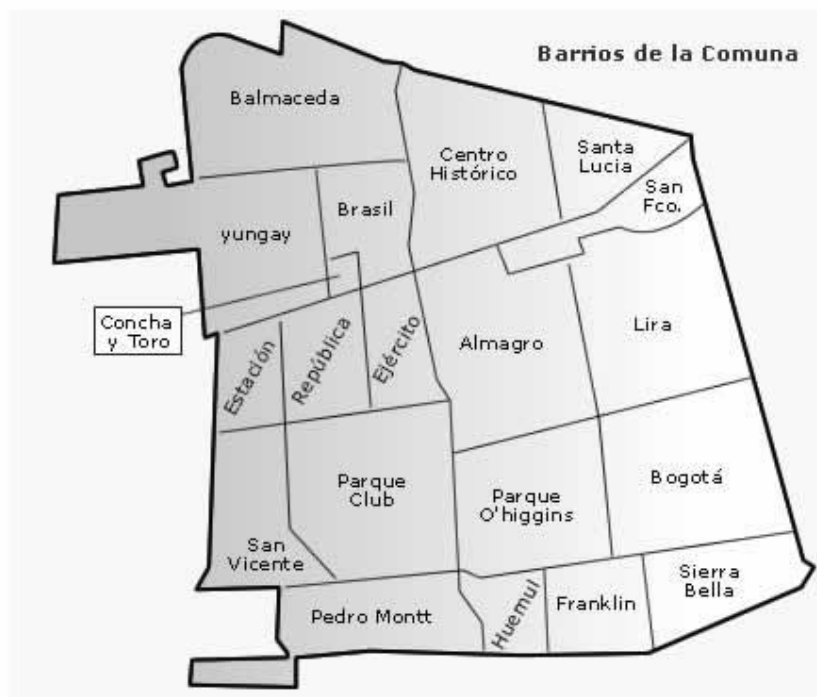


Figura 2 – Bairros da Comuna de Santiago
 Fonte: Municipalidad de Santiago, 2013

- De maneira análoga a São Paulo, os principais atores da iniciativa privada são também as associações que representam os diversos tipos de negócios que compõe a cadeia do turismo, entre elas a ChileSerTur A.G.(associação gremial que representa pequenos e médios empresários e trabalhadores do setor de Turismo), a Asociación Chilena de Empresas de Turismo A.G. (ACHET), a Federación de Empresas de Turismo de Chile (FEDETUR), o Consejo Superior de Turismo de Chile (CONSETUR), este composto pela Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), pela Asociación Chilena de Líneas Aéreas (ACHILA) e pela Asociación de Armadores de Transporte Marítimo, Fluvial, Lacustre y Turístico (ARMASUR), entre outras organizações gremiais. Representantes de diversas dessas associações foram convidados para as mesas de trabalho realizadas no desenvolvimento do Plan Capital, bem como outras iniciativas relacionadas ao plano;

Sociedade Civil

- Organizações comunitárias e associações de bairros: A sociedade civil é representada por meio dessas organizações, que se tornam cada vez mais ativa no dia a dia da cidade. A organização Ciudad Viva, por exemplo, nasceu do combate à proposta da primeira autopista do Chile, que, segundo a associação, afetaria a fauna e flora local, além de provocar profundas mudanças estruturais nos bairros vizinhos. Com o tempo, a organização cresceu e estabeleceu “[...] um compromisso com a construção de uma governança mais democrática e sustentabilidade nos métodos locais de planejamento urbano” (CIUDAD VIVA, 2013, tradução nossa). Já as associações de bairro tentam dar mais voz às reivindicações locais, discutir os problemas da região e criar um espaço democrático para os habitantes, bem como estabelecer uma representação com possibilidade de ser ouvida em outros fóruns de discussão na cidade.

De maneira geral, os atores presentes em ambas as cidades são bastante semelhantes em natureza, apesar de enfrentarem realidades diferentes. São Paulo, por um lado, mostra uma cadeia de atores mais madura e atuante, com diversos fóruns de discussão já estabelecidos e um fluxo de visitantes alimentado pela importância econômica da cidade em cenário nacional, fazendo com que os esforços para o desenvolvimento da atividade turística sejam pontuais e não estejam presentes na agenda do município. Além disso, por ser uma das maiores cidades da América Latina, São Paulo apresenta sérios problemas estruturais e desafios de planejamento, fazendo com que pautas mais primárias como saúde, educação e segurança ganhem – e com razão – prioridade nas discussões. Ainda assim, uma atividade com grande potencial de crescimento dentro de uma cidade que já conta com infraestrutura turística considerável poderia, sim, ter algum espaço na agenda, mesmo que, em um primeiro momento, com foco mais localizado em subprefeituras que concentram grande fluxo de turistas e visitantes.

Santiago, por outro lado, é uma cidade bem menor, com problemas estruturais com outra ordem de grandeza e uma vocação natural para a diversificação da oferta turística (de uma maneira talvez mais óbvia que em São Paulo). Mesmo tendo uma governança turística menos madura se comparada à capital paulista, conta hoje com apoio municipal para o desenvolvimento do Plan Capital, fazendo com que, de certa maneira, o Turismo esteja na agenda da cidade e desperte interesse em diversas esferas e dos atores envolvidos. Existe ainda uma tentativa mais clara, ainda que sem resultados claros, de aproximar a sociedade civil do planejamento e da atividade de maneira geral, principalmente com as mesas de trabalho e alinhamento com projetos locais já existentes, como do bairro de Yungay, por exemplo. Os dois locais possuem, portanto, grande potencial ainda subaproveitado e muitos desafios no que se refere à governança local e, principalmente, à governança democrática.

4. OS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DOS MUNICÍPIOS E A GOVERNANÇA LOCAL

Para compreender a governança nas cidades estudadas, foram utilizados basicamente o levantamento e revisão bibliográficos e entrevistas semiestruturadas: os principais documentos analisados foram os planos de desenvolvimento turístico dos municípios (PLATUM em São Paulo e Plan Capital em Santiago), que, em essência, traçam linhas de atuação visando o desenvolvimento integrado da atividade e são fruto, em parte ou totalmente, das discussões, ideias e desejos dos atores locais. Já as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com atores pré-selecionados de acordo com o levantamento bibliográfico e também com indicações obtidas durante as entrevistas e conversas com especialistas.

Os planos de desenvolvimento foram um bom ponto de partida, pois ajudaram a restringir a pesquisa sobre governança a uma atividade a qual requer a participação dos atores locais, mas apresentaram, em si, poucas informações concretas sobre essa governança, ainda que tenham dado indícios dos assuntos que são prioritários ou de interesse dos municípios. O PLATUM 2011-2014 foi desenvolvido pela São Paulo Turismo – empresa de capital aberto que tem como principal sócia a Prefeitura de São Paulo - e, por ser fruto de uma lei municipal, já possui em sua criação um caráter cooperativo e inclusivo com os atores locais, conforme explicado no capítulo anterior. O PLATUM foi redigido em torno de quatro linhas de atuação: institucional, de informação e pesquisa, de planejamento e estruturação e de promoção e propaganda, sendo a linha de planejamento e estruturação a que propõe o maior número de ações, indicando que, apesar da cidade de São Paulo possuir uma estrutura complexa para serviços em geral, ainda há muito a ser feito no que diz respeito ao turismo e é esta a área que apresenta alguns dos principais gargalos de desenvolvimento. Para se chegar a tais linhas de atuação, foram adotados procedimentos metodológicos que envolveram, entre outros, levantamento de dados, visitas técnicas, oficinas com especialistas e atores locais, etc, de acordo com a figura abaixo (Figura 3):

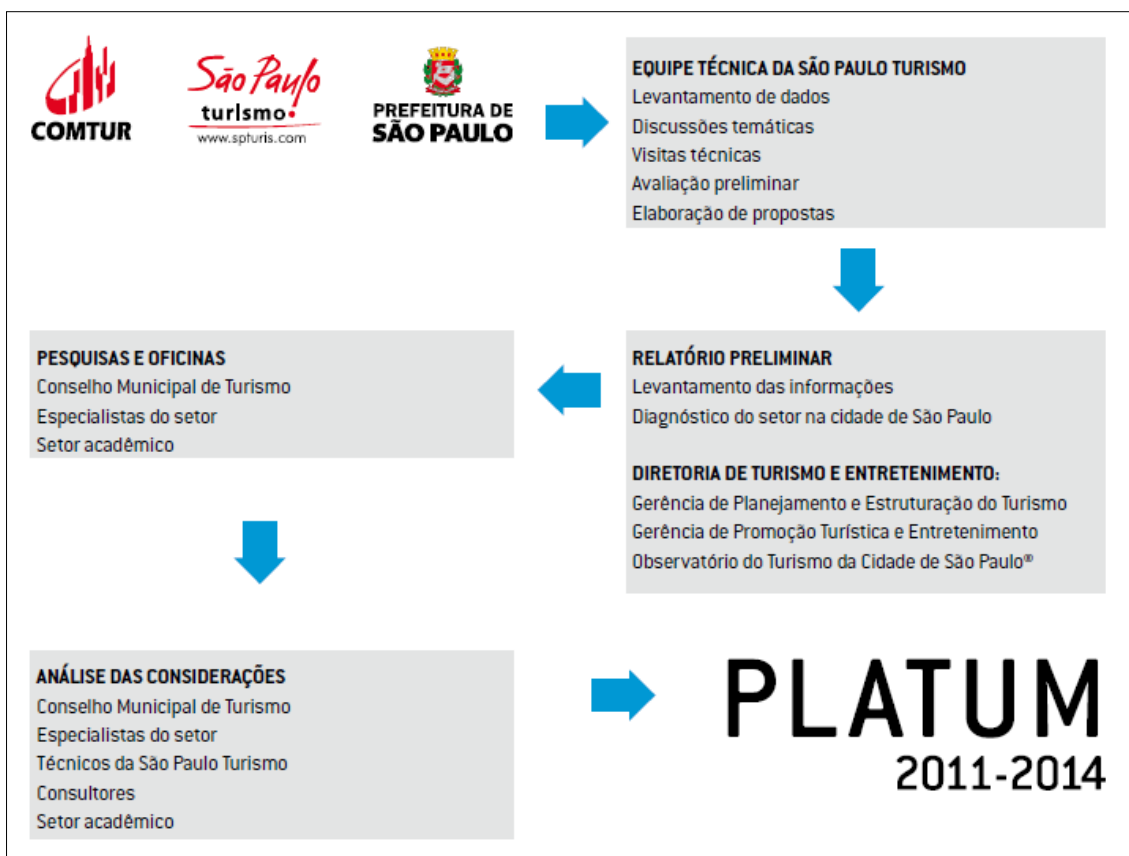


Figura 3 – Apresentação e Procedimentos Metodológicos
Fonte: Plano de Turismo Municipal de São Paulo (PLATUM), 2010

O Plan Capital, por sua vez, é desenvolvido pelo Município de Santiago, mais especificamente por uma equipe multidepartamental, com representantes do município, da consultoria responsável pelo plano (Chias Marketing) e da Corporación para El Desarrollo de Santiago, em um esforço inédito na história da cidade. Sua composição difere do PLATUM, pois o Plan Capital é dividido em dois planos operacionais, o Plano de Desenvolvimento e o Plano de Marketing. O Plano de Desenvolvimento Turístico possui, por sua vez, dois pólos de desenvolvimento turísticos (Figura 4), entendidos como

[...] espaço territorial planejado integralmente, no qual, a partir de uma conceitualização inicial, é feita a sua estruturação turística, atuando sobre a infraestrutura, os serviços públicos e no fomento dos investimentos privados. (PLAN CAPITAL, 2013, tradução nossa)

E três programas transversais (Figura 4), os quais são “[...] um conjunto de propostas que, por sua natureza, afetam todos os pólos e zonas turísticas. Se trata de atuações para a melhoria global do destino.” (PLAN CAPITAL, 2013, tradução nossa).



Figura 4 – Esquema do Plano Operacional de Desenvolvimento Turístico (Plan Capital)
 Fonte: Plan Capital, 2013, adaptado pelo autor

Já o Plano de Marketing é composto por quatro macroprogramas: o macroprograma geral ou de suporte, o macroprograma de promoção a mercados, o macroprograma de informação e o macroprograma de comunicação interna. O fato de haver um plano operacional específico para marketing e promoção do destino aponta uma priorização de atividades diferente da que existe em São Paulo: enquanto São Paulo é um destino já estabelecido na América Latina (com grande foco em negócios e eventos), Santiago busca fortalecer sua imagem entre as capitais e grandes metrópoles

da América Latina, mas como um destino plural, que atende diversos segmentos de turistas e que possui diferenciais como crescente qualidade na prestação de serviços, infraestrutura, qualidade de vida dos habitantes, etc. Os esforços em desenvolver uma marca Santiago junto aos demais esforços mostra que a promoção é um ponto crucial no desenvolvimento turístico local e visto, talvez, como o mais importante para alavancar os demais.

A elaboração dos planos operacionais do Plan Capital, ao contrário do que ocorre na capital paulista, não é regida por dispositivos legais e, portanto, não foi feita com o mesmo tipo de estrutura (conselhos formais, convidados obrigatórios, etc); para se chegar ao diagnóstico da localidade, foram realizadas pesquisas com os turistas de negócios e de lazer, e oito reuniões setoriais em 2012, nas quais estiverem presentes representantes de setores como cultura e patrimônio, infraestrutura urbana, hotelaria, gastronomia, operadores de turismo, centros de estudo, entre outros, e entrevistas com operadores de destinos emissores para que se conhecesse melhor a imagem vendida no exterior.

A revisão dos planos de desenvolvimento de ambos os destinos mostraram, portanto, em um primeiro momento, preocupação em avaliar as características e momentos de São Paulo e de Santiago e também trazer os atores locais para discutir sobre possibilidades, anseios, preocupações, etc, o que poderia ser um primeiro indicativo de estruturas de governança democrática existentes em diferentes níveis. Já as entrevistas foram essenciais para aprofundar o entendimento da governança existente, seja ela formalizada ou não, seus limites e desafios, bem como características locais; para realizá-las, foram escolhidos profissionais ligados direta ou indiretamente ao processo de planejamento turístico dos municípios de forma a conseguir diversos pontos de vistas a serem confrontados e que possam criar um diálogo entre si. É importante ressaltar, no entanto, que o processo de entrevistas depende da vontade e da disponibilidade daqueles que serão entrevistados e que nem sempre é possível conseguir todas as informações que se deseja originalmente.

Tendo isso em mente, foi entrevistada boa parte dos profissionais pré-selecionados na qualificação e foram feitas diversas adições a esse grupo,

principalmente devido a indicações que surgiram durante as entrevistas. Abaixo seguem as descrições dos entrevistados (Quadro 2):

SÃO PAULO	
Profissional	Área de Atuação e Histórico Profissional
Beatriz Helena Gelas Lage	Graduada em Ciências Econômicas pela FEA/USP, com Mestrado, Doutorado e Livre Docência pela ECA/USP. Coordenou o curso de especialização em Economia do Turismo MBA/USP (lato sensu) da Fundação Instituto Pesquisas Econômicas - FIPE; e o Núcleo de Turismo da Universidade de São Paulo - NT/USP. Participou do Conselho Diretor responsável pela implantação da USP Leste. Aposentou-se em maio de 2008. Atualmente é assessora da Diretoria de Ações Estratégicas e Comunicação da São Paulo Turismo, órgão municipal gestor do turismo e de eventos da cidade de São Paulo, e coordenadora responsável pelo Observatório de Turismo da Cidade de São Paulo.
Abraham Gurvitch	Diretor da Ecology, agência de receptivo localizada na cidade de São Paulo com 25 anos de mercado, ex-presidente da Eventpool Brasil, Associação de Agências de Turismo Operadoras de Eventos e presidente do Conselho Fiscal da ABEOC, Associação Brasileira de Empresas de Eventos.
Flávia Matos	Graduada em hotelaria pelo SENAC-SP, especialista em Administração de Turismo e Hotelaria pela EAESP/FGV e em Relações Internacionais pela UnB. Atuou em redes hoteleiras e na promoção de destinos turísticos, trabalhando em projetos dos Escritórios Brasileiros de Turismo (EBTs), em colaboração com a Chias Marketing na elaboração do Plano Aquarela 2020 e do Plano Maior 2020 e foi sócia-consultora em planejamento de marketing de destinos turísticos da Datalink.
Ana Maria Biselli	Graduada em Hotelaria pelo SENAC-SP e especialista em Administração de Empresas pela EAESP/FGV. Foi coordenadora do curso de Bacharelado em Hotelaria do SENAC-SP, onde atualmente leciona tanto no curso de bacharelado quanto no curso de Tecnologia em Hotelaria. Foi Diretoria Executiva do FOHB entre 2009 e 2013.
Toni Sando	Graduado em Administração de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu, possui pós-graduação em marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e MBA em gestão empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Trabalhou no mercado financeiro, nos bancos Noroeste, Nacional e Unibanco e trabalhou durante sete anos na área de marketing da Accor Hotéis na América do Sul. Atualmente é Presidente Executivo da São Paulo Convention & Visitors Bureau.
Luciane Leite	Graduada na Faculdade de Turismo da Bahia, com

	MBA Executivo em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) especialização em Tourism Destination Management pela The George Washington University (EUA). Foi Diretora de Promoção Internacional da Bahiatura e da Secretaria de Turismo do Estado da Bahia e Presidente da TUR.SP (Empresa Paulista de Turismo e Eventos). Atualmente é Diretora de Turismo e Entretenimento da São Paulo Turismo (SPTURIS).
SANTIAGO DO CHILE	
Marilyn Masbernat Cambiaso	Engenheira em Gestão Turística pela Universidad Tecnológica Metropolitana. Trabalhou na ACHET (Asociación Chilena de Empresas de Turismo A.G.) e na EuroChile. Atualmente trabalha na Prefeitura de Santiago do Chile e é gerente do Plan Capital.
Els Lauriks	Proveniente da Bélgica, é linguista e cientista social vivendo no Chile. Participou de um projeto relacionado a bens culturais no bairro de Yungay, onde vive, e recebeu o convite do diretor do Santiago Innova para trabalhar no projeto de elaboração de um modelo de gestão integral de bairros. Atualmente é Coordenadora de Desenvolvimento Econômico e Bairros do Bairro de Yungay, em Santiago.
Nicolás Blanco	Publicitário com ênfase em Administração Publicitária, MBA em Turismo Internacional pela Coventry University UK e mestre em Gestão e Consultoria Turística. Possui 13 anos de experiência como profissional no setor turístico, atuou como gerente geral do Chile Termas S.A, como consultor na DST Consultores e é atualmente Diretor Regional da Região Metropolitana no SERNATUR.

Quadro 2 – Profissionais entrevistados para a pesquisa sobre governança

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas semiestruturadas abordaram, de maneira geral, os seguintes pontos, tidos como importantes para o entendimento da governança local nos destinos:

- Trajetória profissional do entrevistado;
- Conhecimento e/ou participação do plano de desenvolvimento turístico do seu município;
- Relação com os demais atores locais (pontos de contato, visão da atividade turística e atuação, etc);
- Processo de governança (liderança entre atores, participação diversificada, espaço e voz para todos, etc).

4.1. A governança na cidade de São Paulo

Conforme já foi explicado, a cidade de São Paulo possui o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), criado pela Lei Nº 11.198 de 1992 e regulamentado pelo Decreto Municipal Nº 46.649 de 2005, o qual é composto por representantes do setor público, da iniciativa privada e da sociedade civil e tem por objetivo discutir assuntos referentes ao desenvolvimento da atividade turística na cidade e acompanhar a execução do Plano Municipal de Turismo, PLATUM (SÃO PAULO TURISMO, 2013). A existência de um mecanismo legal, que estabeleça reuniões periódicas obrigatórias é de extrema importância para que se consiga coordenar atores de maneira a alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente – e, nesse caso, claramente estabelecidos pela natureza geral do conselho: tratar de assuntos referentes à atividade turística – em um ambiente incerto e fragmentado, como estabeleceu Le Galés (2011) em sua definição de governança. As falas dos atores envolvidas na governança turística exemplificam essa importância:

[...] A importância do COMTUR nesse processo. A gente não pode fazer sozinho. O Conselho é, são os representantes e eles também têm que opinar. Mesmo que mudem. [...] (LAGE, B., 2013)

O que a gente vem tendo de experiências de relacionamento com a SPTuris tem sido bastante rico, assim, as nossas experiências. Por quê? Primeiro, assim, eles têm um fórum que é COMTUR, o Conselho Municipal, e a gente integra o Conselho Municipal. [...] Então, assim, em termos de canal de diálogo aberto, nós temos.

[...]

O fórum de encontro com esses outros atores [serviços complementares à hotelaria, área de atuação da entrevistada] é o COMTUR. (MATOS, F., 2013)

Quem participa são representantes de entidades mais representantes do setor público, aonde eles apresentam algumas propostas que são encaminhadas à cidade, e lá vira o fórum de... Não de aprovação, de apoio à ação, [...] a chancela do COMTUR, e em muitos casos eles aproveitam para mostrar o que a São Paulo Turismo, que hoje é uma secretaria especial de turismo, tem feito pela cidade. Então são duas coisas: uma prestação de contas e uma apresentação de gente que quer apresentar algo para propor à cidade em benefício do turismo. E aí você tem um... em um bom Conselho de Turismo você acaba congregando praticamente toda a cadeia produtiva da indústria e aí, conforme ele é conduzido, ele é estimulado ou não. (SANDO, T., 2013)

Apesar da importância do COMTUR, que se configura como um dos principais fóruns de discussão da cidade, as avaliações desse espaço feitas por todos os entrevistados vieram com diversos poréns, sendo que a maioria deles estava ligada a dois pontos principais: a ineficácia das discussões e a falta de discussões mais estratégicas. A ineficácia das discussões é entendida como a ausência de conclusões ou ações práticas que viabilizem as conclusões criadas, ou seja, se discute e debate determinados temas à exaustão, mas não é estabelecido um plano de ação, algo que leve a discussão do campo das ideias ao campo das ações de maneira a aplicá-las visando à melhoria da atividade turística. Alguns dos motivos de ineficácia apontados são a heterogeneidade de interesses dos participantes do conselho, que vão às reuniões com objetivos diferentes e nem sempre se atêm aos assuntos em pauta, e a utilização das reuniões como vitrines para os atores, com foco maior em autopromoção do que na discussão de assuntos pertinentes.

Ninguém sugeria nada. Até hoje, se a gente não coloca uma pauta, as pessoas vêm e não sugerem nada. O que eu senti nesse tempo, na questão do conselho? É que - eu participo de outros conselhos também - é muito difícil ter um conselho que seja de fato com pessoas que vão indo lá pra agregar, que é dar o seu tempo pra mudar o turismo na cidade. É difícil realmente essa contribuição, essa generosidade. E aí, o que acontece, acaba não dando aquele resultado desejado. (LEITE, L., 2013)

[...] as pessoas não tem conhecimento suficiente do assunto para colocar em debate, ou elas não estão dispostas às consequências do debate, porque, quando você debate, aí depois você tem depois que fazer uma ação para alguma coisa acontecer, né? E talvez eles não estejam dispostos a essa ação, né? Não sei dizer. Eu sempre tive disposto a debater e agir em prol da melhora de São Paulo, da cidade de São Paulo, do estado de São Paulo e do Brasil como um todo. Sempre estive disposto, mas não vi espaço pra levar nada pra discutir lá, entendeu? Nunca ninguém me perguntou, por exemplo, tem algum assunto que você quer debater? Sempre vem já a pauta pronta. E aí, quando eu vou lá e vejo como que as pessoas agem no COMTUR, eu não me sinto incentivado a levar também, porque eu acho que vai ficar ali, entendeu? (GURVITCH, A., 2013)

Não posso te dizer as reuniões do COMTUR são super produtivas e que a gente acaba resolvendo uma série de assuntos ali. Não. Até porque tem uma variação de atores que é muito grande. Então, assim, na hora que você fala do Sindicato dos Taxistas e do FOHB, tudo bem que os assuntos estão ligados em alguns momentos, mas, assim, a reunião acaba virando uma... Um momento de

reivindicações, sabe? De uma série desses atores. Então acaba que não fala da coisa integrada do turismo, entendeu? (MATOS, F., 2013)

Já a ausência de discussões estratégicas também acontece por diversos motivos, sendo um deles a própria ineficácia das discussões. Uma vez que não se leva as discussões a um novo patamar, o de planejamento de ações e ações efetivas, é cada vez menor a probabilidade de serem levados assuntos mais estratégicos a esse fórum, pois ele não é visto como produtivo. Além disso, apesar de contar com diversos atores congregados em um mesmo espaço, essa grande quantidade de pessoas com interesses diferentes e níveis de conhecimento diferentes pode fazer com que a troca de ideias seja assimétrica e, dessa forma, não tão proveitosa para todos os envolvidos.

Agora eu acho que o COMTUR merece uma reorganização. A impressão que me dá é que a gente... De alguma forma, tem muita gente com objetivos talvez bastante heterogêneos, bastante heterogêneo o grupo, então os objetivos são bastante variados, assim, os interesses. Claro que todo mundo tem o interesse comum de comentar a atividade turística, mas a impressão que me dá é que talvez, se tivessem subgrupos e representantes desses subgrupos em um conselho um pouco menor, eu acho que seria talvez mais eficaz. Se tivesse que fazer alguma sugestão em termos de governança seria repensar um pouco a organização do COMTUR. As reuniões de que eu participei foram mais informativas, né, eles trouxeram desde o resultado do PLATUM, o resultado de estudos do Observatório de Turismo, eventualmente alguma discussão sobre Copa do Mundo. Muitas vezes uma prestação de contas, uma vez por ano eles faziam, mas não acho que a gente usava tanto aquele fórum para discutir temas tão estratégicos, sabe? (BISELLI, A.M., 2013)

Então não sei se tem uma coisa da conscientização do próprio participante, ou a nossa falta de profissionalização nas entidades, sabe? Talvez a gente tenha essa história de entidade... As entidades são muito políticas, né, as entidades... Tudo bem, elas têm de ser políticas, mas elas têm que ser objetivas também e isso junto é muito difícil de acontecer, sabe? Do cara ser político, fazer as suas reivindicações, fazer o seu comercial, e ser objetivo e pensar coletivamente ao mesmo tempo. Porque aquele cara que pega o microfone e monopoliza a reunião durante quinze minutos, sabe, só falando do problema dele, aquele cara não pensa no coletivo, né? Então eu acho que tem uma coisa de educação para a... Para essa coisa de participação em conselhos...

[...]

Para coletividade, que talvez a gente não tenha assim, sabe? (MATOS, F., 2013)

Considerando as impressões dos entrevistados, é possível que o modelo do COMTUR seja um modelo “cansado”, ou seja, um fórum que, pelo seu histórico de pouca eficácia, desmotiva os participantes a atuar de maneira pró-ativa e buscar novas ideias e soluções, deixando essa responsabilidade apenas nas mãos do seu organizador, a São Paulo Turismo. Essa ideia é validada pelos comentários feitos sobre outros espaços de discussões, principalmente sobre o Comitê de Ações Integradas de Hospitalidade da Copa do Mundo: este comitê foi criado em 2013 e é coordenado pela vice-prefeita Nádia Campeão, também responsável pelo Comitê Integrado de Gestão Governamental Especial para a Copa do Mundo de Futebol 2014 em São Paulo (SPCopa). O comitê foi criado em caráter *ad hoc*, ou seja, especificamente para a realização do megaevento da Copa do Mundo em São Paulo e, desta forma, possui um objetivo claramente delimitado e um prazo para que as atividades sejam cumpridas, características que podem explicar o porquê deste comitê ser visto atualmente pelos entrevistados como exemplo a ser seguido, bem como uma coordenação clara e objetivo, feita pela vice-prefeita.

Eu falei para a Nádia, "Nádia, tá melhor o seu comitê". E quem fez toda a articulação fomos nós, nós que fizemos a operação, nós convocamos, mas eu acho que pelo fato de estar a vice-prefeita e ter um tema que já é um evento específico para o próximo ano, as pessoas participam. Participam, vem, agregam.

[...]

É, objetivo. Exatamente, tem começo, meio e fim. Eu acho que vale mais a pena a gente fazer uma coisa, "ah, vamos tratar disso". O tema é Copa do Mundo. Valeria até a gente fazer, pensar um COMTUR assim. (LEITE, L., 2013)

Esse comitê que a gente participa, que é o Comitê Integrado de Hospitalidade, quem tá coordenando é a vice-prefeita Nádia Campeão.

[...]

Ela que tá com a responsabilidade dos megaeventos. E ela tem conduzido de uma forma muito brilhante. E talvez o tom que ela tem feito para esses encontros possa ser inspirador pra que o COMTUR também faça. Porque para toda pauta que ela coloca em discussão, ela ouve, tem uma segunda rodada, tem uma terceira rodada, começo, meio e fim. Tudo pontual. Isso é bacana, é um modelo novo. (SANDO, T., 2013)

E a Nádia Campeão, ela é muito preto no branco, ela é muito assertiva assim, sabe? Então, tem uma coisa de objetiva dela... Eu até acho que tem uma característica pessoal dela para condução

dessas reuniões que acaba fazendo com que essas reuniões sejam produtivas. (MATOS, F., 2013)

O texto de Kazepov (2005) sobre os arranjos de governança nas cidades europeias fala sobre as mudanças que acontecem nesses arranjos, motivadas por pressões dos atores, e é possível que as críticas sobre o modelo do COMTUR e as sugestões sejam justamente sinais dessa mudança, de desejos de um modelo de discussão e de desenvolvimento turístico diferentes, mais voltado a resultados (não necessariamente econômicos, mas de atividades efetivas). Neste ponto, uma nova discussão surge e ela trata dos papéis dos atores na governança local, o que se espera deles, como suas ações são percebidas, etc. Tal discussão, apoiada pelas entrevistas, mostra que, apesar de haver um consenso sobre a necessidade de participação dos mais diversos atores, visto que eles trazem visões complementares para um mesmo assunto, o Turismo, não é claro o papel de cada um no desenvolvimento da atividade turística.

A falta de entendimento e clareza sobre o papel dos atores, bem como as deficiências nos espaços de discussão, dificulta a coordenação dos mesmos em busca dos objetivos, uma vez que não se sabe ao certo o que esperar, o que eles podem e/ou estão dispostos a trazer à mesa e até quem deve liderar os esforços e se este (ou estes) ator(es) deve(m) liderar todos os esforços a todos os momentos – ainda que, de maneira geral, acredite-se que o poder público deva ser o coordenador das atividades devido à sua natureza, uma vez que representa, ao menos em teoria, os desejos da população, bem como controla e acessa insumos essenciais para o desenvolvimento do turismo.

Então a ideia é essa mesmo, que a iniciativa privada que opera o turismo ajude o poder público, que regula e que capta negócios para a cidade de São Paulo.

[...]

Eu acho que primeiro tem que ter uma conscientização de todos os atores de que eles fazem parte do contexto.

[...]

Alguém precisa liderar isso, eu acho que aí, no caso, a liderança deve ser o poder público, porque ele que direciona, através de um plano de governo, aonde que ele quer chegar nas ações dele, e tem que ter toda a população e os empresários, os – como é que fala? – a iniciativa privada junto dele para conseguir, senão não vai conseguir. (GURVITCH, A., 2013)

Não consigo enxergar outro ator nesse processo que não seja o setor público para fazer a réu... Para fazer essa, para conduzir isso, para ser o líder disso. Por quê? Principalmente porque tem as vaidades, né? Então como é que você... Eu não consigo enxergar como as entidades... Pensando agora nas entidades... Talvez o São Paulo Conventions and Visitors Bureau para assumir essa liderança. Talvez. Porque ele congrega todo mundo, né? Mas, assim, se você for pensar na entidade das agências de viagens, na entidade das... Nas entidades da hotelaria, na entidade dos, sei lá... Não, cruzeiros não, porque não tem nada a ver com São Paulo. Mas assim, sei lá, se for pensar nas diversas entidades, todo mundo fica tentando ter um papel protagonista, sabe? Exercer essa função, assim, de protagonista. Então precisa ser alguém que esteja fora desse nível, né? Aí por isso que eu não consigo enxergar que não esteja... Talvez eu esteja viciada assim nesse modelo, mas não consigo enxergar que não seja no poder público essa liderança assim, sabe? (MATOS, F., 2013)

De alguma forma, resumindo, o poder público é importante para articular, para fomentar, para mediar, as entidades de classe também têm um papel de mediação dentro dos seus subgrupos, mas também de execução dentro dos seus subgrupos e se relacionando com os outros atores do setor hoteleiro e do turismo de uma forma geral. (BISELLI, A.M., 2013)

Na verdade, o poder público precisa ser o orquestrador, ele precisa juntar as partes, né, estimular que essas partes invistam cada uma no seu segmento e faça a coisa acontecer. O que é diferente de alguns lugares no Brasil onde o poder público orchestra, e bota o dinheiro, e faz acontecer. E aí o empresário fica preguiçoso. No nosso caso, ter o setor público sendo dirigente de comitês é importante, porque tem muita coisa que esbarra na solução de infraestrutura, tem muita coisa que não depende do empresário. O empresário investe o capital dele, investe em treinamento, investe em equipamento, investe na forma de receber o visitante, investe em produto. Mas, para chegar tudo isso, tem outros problemas que precisam ser compartilhados. A mobilidade urbana, que é o transporte, a segurança, coisas que não depende. Então é bom que eles coordenem o assunto.

[...]

É, a minha leitura poética disso tudo era ter um representante do turismo no setor público que fosse muito mais um lobista, um defensor da causa junto aos outros setores do governo e deixar com que o turismo fosse conduzido puramente pela iniciativa privada. Eu não visualizo a importância de uma Secretaria de Turismo que não seja defender pelos interesses turísticos de um destino. Mas não precisa fazer, é só coordenar. (SANDO, T., 2013)

Além de se compreender melhor os papéis dos atores locais na atividade, aparece também a necessidade de se entender o Turismo de maneira sistêmica, abrangente e integrada, atitude que não é percebida em diversos atores, que acabam priorizando o seu ramo de atividade em detrimento da atividade turística. Tal entendimento passa por diversos níveis, desde compreender que a atividade vai além de hospedar ou transportar pessoas, por exemplo, e se caracteriza pela integração de infraestrutura e

superestrutura, integrando diversas áreas de atuação de maneira direta ou indireta, até disseminar esse entendimento e também as ações de desenvolvimento para os diversos níveis da indústria turística, não concentrando-o apenas nos níveis gerenciais e estratégicos.

O grande desafio das entidades é o eco, replicar aquilo que ouviram. Como tem muita entidade classista, as entidades classistas, sindicais e voltadas a sindicato estão muito defendendo o interesse do seu negócio. E o grande desafio é que não só defenda os seus interesses do ponto de vista econômico, mas consigam multiplicar aquilo que se discute lá para muito mais gente. Quer dizer, o grande desafio é as pessoas estarem bem... Elas conseguirem entender quais são as propostas de uma cidade e replicarem para os seus associados aquilo que tá sendo debatido. Talvez esse é o ponto que nem sempre é o melhor que se faz. Mas, imagina, se cada representante de uma entidade, tendo lá um tema, ou um assunto, ou um determinado evento que mereça mobilização, ele replica para toda a sua cadeia, todo o seu grupo de associados, você tem uma cidade inteiramente afinada com a leitura do que está acontecendo. Então são dois desafios: primeiro convencer. Segundo desafio: convencer e replicar. E replicar é algo que eu tenho dúvidas se é tão eficiente assim.

[...]

Tem a ver com tudo, mas, mais que tudo, é deixar claro qual que é a proposta. Você tem que, em determinado momento, orientar pra falar “o que eu tô falando é para que isso possa chegar ao recepcionista do hotel na Berrini”. Quer dizer, mas alguém tem que traduzir a informação, nem sempre as pessoas estão no mesmo nível de entendimento. (SANDO, T., 2013)

A ideia de se disseminar o entendimento do Turismo encontra eco, de certa maneira, no conceito de governança democrática apresentado por Assumpção Rodrigues (2013), que fala sobre ações compartilhadas e sobre, por um lado, a capacidade do governo de guiar a sociedade de maneira responsável e, por outro lado, sobre a capacidade da sociedade de influenciar os processos de criação de políticas públicas. A partir do momento que se ganha um entendimento da complexidade e abrangência da atividade turística e – mais do que isso – quando os atores se situam nela e percebem uma participação maior e mais integrada, é possível que se chegue ao próximo nível, que seria a apropriação da atividade. Quando um ator se apropria da atividade, ele sente que pode e deve fazer algo em prol dela, sensação que já existe em alguns atores, tais como atores do poder público diretamente ligados à atividade turística (a própria São Paulo Turismo, por exemplo) e diversos atores da iniciativa privada, como associações de classe e o próprio

Convention & Visitors Bureau, mas que não é aparente na sociedade civil e em organizações que a representam.

Em São Paulo, a discussão sobre Turismo parece não envolver a sociedade civil, algo que é claramente identificado nas falas dos entrevistados que, ao mencionar atores, sempre enumeram atores do poder público e da iniciativa privada. Existem algumas hipóteses que tentam explicar essa característica como a ausência desse tema nas discussões feitas na cidade: a falta de interesse da sociedade civil pelo tema, uma vez que há diversos outros temas a serem priorizados, a necessidade de espaços mais convidativos para esse perfil de ator, ou mesmo que a sociedade civil não precisa necessariamente participar de maneira tão próxima das discussões, uma vez que diversos aspectos são mais técnicos – explicação esta que vai de encontro a toda uma tradição literária da área de Turismo, que enfatiza a importância da participação da população no desenvolvimento de uma atividade que pode causar grande impacto em seu cotidiano.

Não, no modelo que tá definitivamente não tem espaço [para a sociedade civil]. Imagina, quando o cara chega lá e vê o taxista reclamando, sabe? O cara vai falar “o que eu to fazendo aqui?”, né? Mas é... Putz, se faz falta? Talvez eu tenha uma ótica um pouco viciada para dizer que não faz falta. Definitivamente no modelo de hoje não cabe, né? Mas será que existe um modelo em que a sociedade civil deveria estar representada? Será que a sociedade... Não sei. É, a prefeitura tem que cuidar disso, né? O prefeito é o representante da sociedade civil. (MATOS, F., 2013)

E a sociedade civil acho que fica talvez um pouco mais difícil, né, porque fica muito pulverizado, mas acho que tem algumas relações que a gente poderia sim trabalhar. Uma espécie de conscientização, desde a questão da sustentabilidade, da segurança, de que tem temas que a gente consegue também envolver os atores, esses atores e que pode, sim, ter uma participação da população em geral em benefício da atividade turística. (BISELLI, A.M., 2013)

Olha, o prefeito Haddad, o prefeito atual, criou até o Conselho da Cidade, né? Eu não vi nada, em relação de 100 pessoas, nenhum representante do turismo lá dentro.

[...]

TS: Tem muitos empresários, tem muitos formadores de opinião, mas não tem lá alguém que tenha a bandeira do turismo por vocação para poder contribuir e mostrar aos demais conselheiros o quão importante é o nosso segmento. E isso já é um sinal. (SANDO, T., 2013)

Nós até começamos, em uma etapa do trabalho, a trabalhar com as associações do bairro, fizemos até um trabalho com a Vila Madalena, mas também não teve uma adesão muito grande, entendeu? As pessoas geralmente vão para discutir problemas pontuais do bairro, não o que fazer para melhorar a vida de quem vive.

[...]

Agora, sinceramente, a gente teve essa experiência na Vila Madalena de ter se reunido... Eu não sei até que ponto, Thaís, a gente consegue. Eu acho, infelizmente, vou te falar, o ser humano olha muito para o umbigo. Quer resolver o problema seu ali. Quantos grupos você conhece de pessoas que vem e falam: "olha, vamos trabalhar para o comum", entendeu?

[...]

Estamos nos aproximando também das subprefeituras, para fazer um trabalho assim mais próximo. Eles olharem também, ter um olhar para o turismo. Mas eu não sei apenas, a minha dúvida é se uma reunião que chame todo mundo, não sei.

[...]

A Subprefeitura da Sé, de Pinheiros e Vila Mariana é que mais abrange essa parte turística mesmo de São Paulo, então a gente tá querendo justamente aproximação e também... Essa maneira de trabalhar a região. (LEITE, L., 2013)

[Lúcia Regina, assessoria de comunicação da SPTuris] - O ideal seria as associações se interessarem mais e promoverem o turismo local

[...]

[Luciane Leite] - Pois é, a gente tem que ter uma liderança local, sabe? Senão você não consegue, então tem que ter uma liderança local. (LEITE, L., 2013)

De maneira geral, o que se observa em São Paulo são atores do poder público e da iniciativa privada que já possuem diversos pontos de relacionamento, inclusive um espaço oficial de debate sobre Turismo, o COMTUR, mas que não tem necessariamente claro o seu papel na governança local e no desenvolvimento da atividade, nem sempre conseguem vê-la em toda sua complexidade e abrangência e convivem em um espaço de governança não totalmente democrático, uma vez que a sociedade civil pouco participa das discussões e decisões. O esclarecimento dos papéis e das possibilidades de cada ator, a melhoria de fóruns de discussão para modelos mais eficazes e dinâmicos, bem como um arranjo que busque aproximar mais os três perfis de atores seriam, então, os pontos principais para que se alcance um modelo mais interessante de governança local.

4.2. A governança na cidade de Santiago do Chile

A cidade de Santiago está em um nível de organização da atividade turística diferente de São Paulo, com um setor menos amadurecido e integrado

do que se observa na capital paulista. O Plan Capital é o primeiro grande esforço sistematizado para organizar e planejar o Turismo na cidade e a grande oportunidade de criar canais de diálogo entre os atores locais, um fato curioso (esse esforço tardio) visto que Santiago vem ganhando reconhecimento enquanto destino e é a principal porta de entrada para o Turismo no Chile, além de concentrar atores públicos, privados e da sociedade civil no mesmo espaço geográfico, facilitando o contato entre eles.

Algumas características de Santiago fazem com que a estrutura de governança seja mais complexa. Elas são identificadas tanto no diagnóstico realizado pela equipe do Plan Capital quanto na fala dos entrevistados: não haver um “ente de gestão aglutinador” (Plan Capital, 2013) e não haver integração entre as comunas que compõem o que se entende como destino Santiago (uma vez que o destino é bem mais abrangente do que apenas a Comuna de Santiago). Apesar de existir uma Diretoria de Turismo na Municipalidad de Santiago, ela só trabalhava com ações mais pontuais, mas não de maneira integrada e estratégica, pensando na divulgação e desenvolvimento do destino, o que fazia com que não houvesse real integração entre os atores e também não houvesse uma liderança clara (normalmente atribuída ao poder público) que organizasse e coordenasse as atividades. Além disso, o próprio SERNATUR, que orienta as políticas de Turismo no Chile, não possuía uma Diretoria Regional para a Região Metropolitana de Santiago até o ano de 2011, ainda que a mesma tenha grande importância para o Turismo nacional.

Já no caso da falta de integração das comunas, ou municípios, diversos motivos podem levar a esse tipo de atitude, tais como divergências políticas, políticas públicas que priorizam atividades e áreas diferentes, a própria falta de uma estrutura articuladora regional ou ainda a ausência de um histórico de cooperação entre as comunas.

[...] aqui na Região metropolitana, por exemplo, o Servicio Nacional de Turismo nunca teve um papel muito ativo, porque nunca houve uma secretaria regional de turismo como em outras regiões. Que tenha um orçamento, que tenha uma estrutura, isso não existia. A partir desse ano, daqui para frente, a Secretaria Regional de Turismo tem uma estrutura que permite funcionamento com autonomia, com recursos e, portanto, retomou o papel de liderança que deveria ter, ou pelo menos está tentando fazer isso.

[...]

O que acontece, Thaís, é que são poucas as municipalidades que tem... Que advogam pelo tema do turismo. Que se importam com o tema do turismo, que dão prioridade a ele, que se preocupam com o tema turístico. Então, a municipalidade, que é uma instituição que tem de zelar por tantos serviços sociais... O turismo, o planejamento do turismo e praticamente uma das últimas coisas que são feitas. Nesse sentido, houve avanços ao longo do tempo de maneira que, hoje em dia, existem sim municipalidades que apostam em ter uma estrutura que realize e gerencie o turismo. Ainda assim falta muito porque, imagina, o município é [...] somente uma parte do território e aqui, na Região Metropolitana, ou Santiago mesmo, se vende para fora, para o turista, como Santiago. Então é bastante difícil estar alinhado com a nossa municipalidade que não tem nenhum interesse, estando em um território que, nós sabemos, tem muito potencial e que devia ser mais unido pra fomentar e divulgá-lo de maneira unificada, mas há municipalidades que não têm nenhum interesse, há outras municipalidades que não têm consciência para trabalhar isso.
(CAMBIASO, M., 2013, tradução nossa)

É preciso entender que a Região Metropolitana é composta por 52 comunas ou municípios [...] Então cada município, ou grande parte deles, busca gerar sua própria iniciativa turística, não é fácil colocá-los de acordo.

[...]

Aqui tudo se confunde, as linhas, as fronteiras são difusas entre o local, o regional e o nacional. As pessoas de Santiago não têm a visão regional, não se vêem como região. As pessoas falam "eu vejo Santiago", mas não têm uma visão regional de falar que aqui há 52 comunas, seis províncias.

[...]

Tem um exemplo super claro: a Direção Regional Metropolitana, que é o cargo que eu tenho, não tem mais de dois anos de vida. Antes era um escritório, agora é uma Direção Regional, já as Direções Regionais de fora de Santiago, das 14 regiões, têm, não sei, mais de 30, 40 anos de vida. Então você percebe que ganhamos espaço e isso acontece um pouco pelo que está se tornando Santiago como destino. O prestígio, a imagem que Santiago vem ganhando começa a ser valorizado. (BLANCO, N., 2013, tradução nossa)

Em um destino em que a governança da atividade turística ainda trabalha para se estabelecer de maneira mais organizada e em que se buscam mudanças em seu funcionamento, promovidas por um projeto de planejamento e divulgação ambicioso e abrangente, é verdadeiramente admirável que sejam trazidos para as mesas de discussões atores de diversas naturezas, em uma tentativa de estabelecer diálogo aberto entre o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil. Enquanto em São Paulo já há um modelo estabelecido, com forte participação dos dois primeiros atores e pouca presença do último, e que, de certa maneira, se perpetua há diversos anos, em Santiago, com a tentativa de estabelecer um plano macro que não existia

anteriormente, é possível buscar um modelo mais democrático e participativo, pois, ainda que existam estruturas de governança que refletem a organização local, a proposta de um novo modelo, coordenado pelo poder público, apoiado pela iniciativa privada e com a presença da sociedade civil oferece uma grande oportunidade de realizar um trabalho benéfico tanto para o destino quanto para os seus visitantes.

Ainda assim, é importante salientar que existe uma diferença entre o que é chamado de democrático e participativo e o que é percebido como democrático e participativo, conforme exposto por um dos entrevistados. A discussão sobre democracia não cabe, em sua totalidade, nesta dissertação e, portanto, apesar de haver extensa literatura sobre o tema e sua definição, utilizo, como já foi dito, o conceito de governança democrática de Assumpção Rodrigues (2013), o qual fala sobre ações compartilhadas por diversos atores sociais e também sobre a “capacidade que a sociedade tem de influenciar os processos de criação de políticas públicas”. Neste caso, não basta que a sociedade civil seja consultada e participe de maneira pontual da criação de políticas públicas, mas se mostram necessários diálogo e troca contínuos, além de verdadeira atenção aos desejos e medos da sociedade.

Eu acho essa parte muito importante, porque, no fim, quem vai desenvolver, vai fazer com as pessoas, independente em que etapa, é necessário ter esse diálogo com a sociedade civil. Porque eles são os residentes, os que trabalham, os que estão aí no território e a sensibilização é uma parte muito importante para que as coisas funcionem em vários âmbitos. Se as pessoas não conhecem, elas não cuidam, não valorizam, então [...] inclusive só o feito de ter a possibilidade de conversar com eles já é alguma coisa, você diz "ok, eu tentei", mas em algum momento precisa existir essa tentativa para que essas pessoas que têm uma vontade real de participar sejam integradas no projeto, e, se não se interessam pelo tema, pelo menos não podem dizer "ninguém nunca me disse nada, ninguém me convidou". De uma ou outra forma, isso valida o que você está fazendo. (CAMBIASO, M., 2013, tradução nossa)

Eles dizem que é participativo, mas não foi realmente participativo. Não é porque alguém vai uma vez a um bairro fazer uma oficina e ouve algumas coisas que torna isso participativo. [...] a sociedade civil no bairro é bem crítica também.

[...]

Até porque para a sociedade civil e até para o nosso projeto é um grande tema, porque a maioria da sociedade civil não quer ouvir falar de turismo, não interessa a ela, eles não querem turismo, não querem participar do turismo, não pensam que é prioritário nem pertinente. É mais uma ameaça do que uma oportunidade.

[...]

Eles acreditam que o Bairro de Yungay, onde trabalhamos, seja residencial e patrimonial e que o turismo vai destroçar essas características principais do bairro.

[...]

De todas as formas. [...] é um tema difícil, porque muitas coisas serão tiradas das mãos dele de qualquer maneira. O que nós falamos a eles é que o modelo de visitação que vamos desenvolver é uma ferramenta, uma arma na discussão com as autoridades. Podemos falar "olha, no momento que vier o desenvolvimento turístico, teremos propostas científicas [...]", para falar "isso é o que queremos, assim nós queremos o turismo" e é uma ferramenta para [...] política com o município e outras instâncias para que apoiem o modelo de inserção [...]. Mas não é tão fácil conseguir esse apoio no setor público, em que o município faça um novo ordenamento [...], além de fiscalização e fazer respeitar é muito difícil. Ou seja, é um processo de longo prazo e é difícil que nós consigamos. (LAURIKS, E., 2013, tradução nossa)

Sim, tem que ser inclusiva nesse aspecto. E uma das grandes justificativas para criar isso [a organização de governança que deve ser criada em nível regional] é que também é necessário incluir o terceiro setor. Por exemplo, organizações de bairro ou fundações de temas como desenvolvimento urbano [...] Há organizações que trabalham com o tema rural, que também devem estar presentes. Ou seja, sim, acho que esses são convidados importantes dessa organização. (BLANCO, N., 2013, tradução nossa)

Enquanto em nível municipal são realizadas mesas de trabalho envolvendo diversos atores locais, mas com um objetivo específico e pontual, que é a elaboração do Plan Capital, em nível regional há planos de se estabelecer uma organização de governança legalizada e autônoma, no sentido de esta não ser atrelada aos representantes políticos, mas sim a entidades, de maneira similar ao que acontece no COMTUR, em que representantes mudam, mas a representação da entidade permanece. Talvez motivado pela recente criação da Diretoria Regional para a Região Metropolitana de Santiago, ou por já haver mesas de discussão regionais, as quais podem ser entendidas como fóruns em que a governança já é trabalhada de alguma forma, ou ainda por uma questão de perfil do gesto, a governança regional parece se desenvolver de maneira estruturada no âmbito regional, com vistas a discussões mais estratégicas e contínuas, além de existir certa pressa para que a organização de governança seja criada o quanto antes. Em paralelo, a governança turística na Municipalidad de Santiago é construída com base no Plan Capital, plano de desenvolvimento do turismo, mas sem informações claras sobre como e se essa governança será trabalhada a longo

prazo ou se a Diretoria de Turismo ou outra entidade terá um papel de liderança. É possível e – espero – provável que esses pontos sejam tratados mais a frente, com o adiantamento do plano, e que propostas sejam feitas com base nas experiências de participação atuais no amadurecimento das discussões.

Bom, nós temos vários níveis de relação de trabalho. Por um lado, há uma Mesa de Turismo Municipal em que há seis municípios participantes, entre eles o município de Santiago. Nessa Mesa de Turismo Municipal se busca desenvolver iniciativas [...] ao município em matéria turística, por exemplo, o tema [...] melhora de qualidade, capacitação, iniciativas mais pontuais, mais específicas para [...] E depois nós temos em níveis mais estratégicos a participação no próprio Plan Capital, por exemplo, através da Comissão Superior. [...] Nessa Comissão Superior que foi a comissão que determinou a marca ganhadora, quer dizer, a marca ganhadora foi determinada pelos votantes, mas nós avaliamos as propostas, eu diria que essa comissão segue trabalhando com um segundo foco, que não o Plan Capital, porque o Plan Capital propõe uma série de medidas e elementos a serem abordados, acho que são mais de 60. E desses 60, um deles é a marca e o outro, que é mais interessante, é o tema da governança ou o modelo de gestão. E aí então o que buscamos é aproveitar a inércia desse grupo de representantes de diferentes associações que participaram no desenvolvimento da marca e, ao mesmo tempo, abordar o desenho dessa governança. Então, como te disse, tudo está convergindo para que isso ocorra logo, acho que daqui a um ano deve existir essa organização.

[...]

A ideia é que se gere uma entidade público-privada que, no fundo, potencialize, desenvolva e gerencie o tema turístico na região.

[...]

Sim, as Mesas de Turismo Municipais são [...] convênio e nós, na Diretoria, temos uma encarregada de turismo municipal que lidera o desenvolvimento desse trabalho, mas é um trabalho... Ela se relaciona com os responsáveis pelo turismo nas comunas, toda comuna [...] tem um responsável pelo turismo, que é um funcionário municipal que vela pelo turismo na comuna. Acontece que esse é um trabalho mais micro, mais focado em necessidades pontuais, não é um trabalho estratégico como o que nós fazemos com o município de Santiago, com a prefeita, ou com o Plan Capital, sabe? São dois níveis distintos de trabalho.

[...]

Sim, a longo prazo, que tenha uma visão em que a variável política não afete - isso é muito importante - que as mudanças no governo, nas autoridades, não afete o trabalho. Acho que é o mais importante, porque, afinal, é provável que em maior do próximo ano eu não esteja mais aqui, virá outra administração e, talvez, com outras prioridades e isso termina, sabe? Isso que nós queremos evitar a todo custo, que o trabalho não seja afetado pelo vai e vem político. (BLANCO, N., 2013, tradução nossa)

Idealmente, a análise da governança em Santiago deveria contar com a entrevista de ao menos um ator do poder público, um ator da iniciativa

privada e um ator representante da sociedade civil, de maneira a se conseguir um olhar abrangente dessas três naturezas e a entender as percepções de cada um desses atores de um ponto de vista que traduz suas necessidades específicas. No entanto, como já foi dito anteriormente, nem sempre o desejo do pesquisador pode ser traduzido em realidade e, dessa forma, todas as tentativas de contato com profissionais da iniciativa privada foram infrutíferas; busquei contatos em organizações como a Asociación Chilena de Empresas de Turismo A.G. (ACHET), o Centro Cultural Gabriela Mistral (Centro GAM), o Santiago Convention Bureau e a Federación de Empresas de Turismo de Chile (FEDETUR). A ausência desta entrevista impacta diretamente o trabalho e faz com que a análise seja tendenciosa, uma vez que são utilizados como dados as entrevistas de apenas dois tipos de atores – de qualquer maneira, este é um risco operacional ao qual todo pesquisador está sujeito e, apesar de influenciar o resultado final do trabalho, acredito que, devido ao caráter exploratório do trabalho, ainda é possível se chegar a análises e conclusões interessantes, que aumentem o volume de conhecimento sistematizado existente sobre o assunto como defendem Cook *et al* (1974), esclarecendo conceitos provenientes de diferentes áreas do saber e aplicando-os a uma área, o Turismo, ainda carente de pesquisa.

Cabe ressaltar, por fim, que as conclusões e hipóteses levantadas no próximo capítulo são elaboradas, na medida do possível, levando em conta esse problema e, claro, as diferenças estruturais, sociais e culturais que existem em ambas as cidades.

5. REFLEXÕES FINAIS E NOVAS PESQUISAS

A governança tratada de maneira relacional, como proposto neste trabalho, apresenta diversas nuances, uma vez que relações dependem essencialmente de pessoas e, desta forma, se configuram como ligações únicas e que se modificam com o passar do tempo e das circunstâncias. Assim, o processo de governança não é hermético, mas recebe influências e se reinventa a todos os momentos.

O primeiro ponto que fica claro após a análise dos casos de São Paulo e de Santiago do Chile é que as cidades estão em níveis diferentes de organização e maturação da atividade turística e, portanto, em níveis diferentes de governança. É importante ressaltar, no entanto, que níveis diferentes de governança não implicam em modelos melhores ou piores, até porque, como já foi dito diversas vezes, a comparação entre estruturas de governança, embora útil para diversos tipos de análise, sempre irá sacrificar as características únicas de cada localidade, as quais podem ser essenciais para a criação da governança local. Entendem-se, então, os níveis diferentes como tempos diferentes de desenvolvimento e maturação, ou seja, a governança turística da cidade de São Paulo ocorre de maneira estruturada há mais tempo que a governança turística de Santiago, o que faz com que aquela tenha passado por mais processos de mudanças, sofrido mais interferências, lidado com atores diferentes por mais tempo, tendo uma “vivência” mais complexa do que esta.

Acredito que o principal motivo para os níveis diferentes de organização da atividade turística é como essa atividade foi ou não priorizada na agenda das cidades no decorrer dos anos e, nesses casos, os atores que seriam coordenados no processo de governança para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente, segundo Les Galés (2011), objetivos esses referentes à atividade, podem acabar se concentrando em outros assuntos, construindo e fortalecendo outras relações que não necessariamente as que estruturam a governança turística. O caso de Santiago ilustra particularmente bem esta hipótese: enquanto a atividade não ganhava destaque na agenda local, os atores construíam relações, mas sem contar com

espaços formais e destinados às discussões, de maneira que não havia um contato contínuo entre níveis e perfis de atores; as discussões eram fragmentadas e com poucos resultados perceptíveis. Esta ideia vai ao encontro da fala da gerente do Plan Capital, Marilyn Cambiaso:

Olha, eu diria que não [não havia outros espaços para se debater o turismo]. Eu diria que, na melhor das hipóteses, poderia ser nesses seminários que as pessoas vão e reuniões feitas nos bairros, acho que sempre sai o tema. Mas a partir do momento que não é algo sério, você sabe que não vai dar em nada. São conversas que estão no nível de proposta, podemos fazer isso, podemos fazer aquilo, mas enquanto não há um planejamento real e um organismo encarregado de maneira responsável, era difícil avançar no tema. Eu acho que houve conversas, instâncias de diálogo, mas de maneira muito informal e, dessa forma, pouca coisa era concretizada.

[...]

Olha, o que acontece é que em se falando da parte privada, eles, sim, têm uma estrutura, eles são organizados, mas eu diria que na hora de poder fazer alguma coisa [...] temos uma empresa, temos uma determinada estrutura com determinada empresa que é igual à minha - estou falando dos hotéis, dos restaurantes, das agências viagens - eles, sim, estão organizados, mas na hora de exigir demanda, coisas que competem ao setor público, é aí que isso não dava muitos resultados. Porque é alheio à responsabilidade da organização, da sua área direta de atuação. Eles como associações têm outros tipos de problema, outros tipos de necessidades e podem servir como um canalizador disse tipo de demanda. Eles têm o seu papel e o papel é justamente levar a maior quantidade de benefícios aos sócios da associação e estar presente pra solucionar os problemas em geral, as necessidades deles como empresas privadas.

[...]

Claro [que a conversa entre o poder público e a iniciativa privada não ia à frente porque antes não havia uma estrutura mais formal] e também por causa dessas mudanças, mudanças na estrutura municipal, mudanças nos governos municipais que fazem com que tudo mude, porque mudam os planos, de repente não se consegue ter um plano a longo prazo. [...] Isso te afeta, porque você tem, em um momento, um interlocutor com quem você está trabalhando bem em determinado tema [...] você está vendo com tal pessoa sobre um estacionamento de ônibus de turismo em tal lugar e mudam a pessoa, ou simplesmente chega à outra administração que não tem interesse no tema e aí os vínculos são perdidos. Então isso afeta bastante. (CAMBIASO, M., 2013, tradução nossa)

A partir da elaboração e desenvolvimento do Plan Capital, o qual ganhou atenção do município e apareceu com destaque na agenda local, os atores locais foram convocados a discutir o assunto, estabelecendo novas relações, fortalecendo as já existentes em prol das propostas do plano, as quais são feitas baseadas em pesquisas e nas mesas de trabalho, em um processo que ajuda no amadurecimento da governança turística local. Este

movimento também foi observado quando olhamos para o nível regional, no qual atua o SERNATUR: com a criação da Diretoria Regional da Região Metropolitana de Santiago e o desenvolvimento do Plan Capital, a organização do Turismo vem passando por mudanças, com uma atuação mais presente, maior contato com os atores e possibilidade de discussões e atuações mais estratégicas, que pode culminar com a formação de uma organização/espço de governança regional. Nicolás Blanco, responsável pela Diretoria Regional, explica melhor o reconhecimento crescente da atividade e sua consequência:

[...] a Direção Regional Metropolitana, que é o cargo que eu tenho, não tem mais de dois anos de vida. Antes era um escritório, agora é uma Direção Regional, já as Direções Regionais de fora de Santiago, das 14 regiões, tem, não sei, mais de 30, 40 anos de vida. Então você percebe que ganhamos espaço e isso acontece um pouco pelo que está se tornando Santiago como destino. O prestígio, a imagem que Santiago vem ganhando começa a ser valorizado. (BLANCO, N., 2013, tradução nossa)

Outro aspecto interessante na análise da governança local nas duas cidades é que, em Santiago, existe uma maior preocupação e maior esforço em incluir a sociedade civil no processo de planejamento do que em São Paulo. Existem algumas hipóteses que podem justificar tal observação e cada uma delas abre caminho para diversas outras considerações e propostas de pesquisa:

- São Paulo já possui sua atividade turística local mais organizada há mais tempo, com grandes volumes de turistas e visitantes, estruturas públicas e um *trade* turístico mais antigo e com grande experiência, além de um espaço geográfico muito amplo, com diferenças regionais, lideranças sociais pulverizadas, o que levou historicamente à construção de uma governança com pouca participação da sociedade civil, apesar de iniciativas existentes neste sentido. Assim, a tendência é a manutenção do *status quo*, ou seja, a manutenção de um modelo que consta com a presença mais forte de atores públicos e privados e pouca presença da sociedade civil;
- Ainda que estas não sejam características definitivas, de maneira geral a cidade de São Paulo possui seu foco no turismo de negócios e eventos, com menor proporção de turistas de lazer. Apesar dos

esforços da São Paulo Turismo em levar outros perfis de turista à cidade, existe toda uma estrutura para esse perfil de turismo que é mais específica do que a estrutura usada por turistas de lazer (apesar de haver muitos pontos em comum entre ambos) e, nesse sentido, o turista de negócios e eventos provavelmente possui menos contato com os habitantes da cidade e áreas/estruturas/serviços utilizados por eles. Por exemplo, um turista de negócios pode chegar a São Paulo de avião e utilizar como transporte táxi e vans, tendo a vivência do trânsito da cidade, que compartilha com o habitante, mas não do transporte público, o qual propiciaria contato direto entre ambos. Da mesma forma, ao ficar em hotéis próximos aos espaços de negócios e eventos e nos próprios espaços, o contato com os habitantes também é minimizado, tornando o turismo de negócios quase algo à parte do dia a dia da cidade. Tal separação e a falta de contato fazem com que a atividade não seja percebida pela população e, associado à agenda pública que prioriza outros temas, que a população tenha pouco interesse neste determinado tema. Santiago, por outro lado, possui uma proposta mais abrangente, mas com grande presença de turistas de lazer, os quais, por suas características, tendem a estar presentes em ambientes os quais também fazem parte da rotina dos habitantes, tais como parques, praças, bairros residenciais, restaurantes e bares locais, transporte público, etc. Assim, as comunidades de diversos bairros sentem com maior clareza os impactos da atividade e tendem a se envolver mais diretamente com ela e com o seu planejamento.

O terceiro ponto que aparece na discussão sobre governança e que, neste caso, é comum a ambas as cidades, é como fazer as discussões gerarem ações e, conseqüentemente, resultados. Principalmente em São Paulo há um consenso sobre a ineficiência dos espaços de discussão, em particular o COMTUR, conselho criado exclusivamente para a discussão e o planejamento do Turismo: para os entrevistados, o COMTUR passou a ser praticamente um espaço de divulgação de atividades e reivindicações, as quais podem ser tratadas neste espaço, mas não devem se tornar as únicas ou mesmo as principais características. Os obstáculos para conselhos mais produtivos são apontados como o grande número de atores que participam, a

heterogeneidade desses participantes e dos seus interesses, a falta de uma visão holística do Turismo, a falta de clareza dos papéis de cada ator e suas possibilidades no desenvolvimento da atividade turística, a própria organização do conselho e as pautas abordadas, entre algumas outras. Mesmo em Santiago, onde ainda não há uma organização semelhante ao COMTUR a nível local e nem a nível regional, são percebidas várias das dificuldades citadas.

A pergunta é, como ir além nas reuniões?

[...]

Um resultado concreto, que sirva concretamente, na prática e agora, não daqui a 10 anos. Ou seja, não sei... Para a execução do projeto, em termos práticos, funciona, porque trazem ideias, com ajuda logística para realizar atividades. (LAURIKS, E., 2013, tradução nossa)

Na teoria utilizada nesta pesquisa, os resultados da governança não são o foco de análise, contudo, na prática, é fácil perceber que os resultados obtidos (ou não) influenciam diretamente nas relações e nos esforços que serão colocados nas mesmas, de maneira a criar um círculo virtuoso ou um círculo vicioso, dependendo de cada caso. Enquanto o COMTUR, por exemplo, é visto como um modelo já cansado e viciado, que não estimula mais os atores a participarem de maneira ativa e construtiva para as discussões, outros espaços como o Conselho de Hospitalidade da Copa do Mundo são avaliados de maneira muito positiva por serem mais objetivos, com uma pauta clara, discussões finalizadas com resoluções e ações, além de *feedback* dos resultados. Assim, existe um entusiasmo perceptível sobre o Conselho de Hospitalidade e os resultados

É bem estruturado. Que não é a mesma coisa do COMTUR.

[...]

Os mesmo participantes da reunião do Comitê Integrado de Hospitalidade são os participantes do COMTUR. A maior parte. Então, tem uma coisa da condução mesmo, assim, mas tem também um papel do participante de entender o que é relevante, né? E não fazer daquilo um balcão de reclamações, não tornar aquele momento um serviço de atendimento ao consumidor, sabe? Um serviço de atendimento ao cliente. Não é isso, né? Então não sei se tem uma coisa da conscientização do próprio participante, ou a nossa falta de profissionalização nas entidades, sabe? Talvez a gente tenha essa história de entidade... As entidades são muito políticas, né, as entidades... Tudo bem, elas têm de ser políticas, mas elas têm que ser objetivas também e isso junto é muito difícil de acontecer, sabe? Do cara ser político, fazer as suas reivindicações, fazer o seu

comercial, e ser objetivo e pensar coletivamente ao mesmo tempo. (MATOS, F., 2013)

A administração, o conselho, tudo é gravado, tudo é feito, ela existe. Quer dizer, o modus operandi é organizado. O estímulo ao que fazer ou não é muita questão qual timing que tem pra criar grandes ações de mobilização. Muitas vezes esses conselhos são muito mais pra contar o que tá sendo feito do que ter uma ação única, uma leitura única da cidade. Quer dizer, há momentos para isso e nem sempre esses momentos são bem aproveitados, mas é uma questão de modelo. (SANDO, T., 2013)

Esses espaços dão, portanto, o tom da governança local, ajudando a moldá-la de acordo com as circunstâncias do momento, interesses dos atores e relações existentes. Além disso, como vários deles são organizados e liderados pelo poder público, eles refletem a visão do Estado e o seu papel na sociedade e nos objetivos coletivos, como afirma Jon Pierre (2011), funcionando como um espelho da organização social de determinada cidade.

Os três pontos abordados, os níveis de governança, a participação da sociedade civil e a eficiência dos espaços de discussão são apenas alguns dos pontos que compõem uma teia intrincada – a governança - de relações formais e informais, com aspectos pessoais, jurídicos, empresariais, que não é clara e que também está sempre em mutação como uma construção política e social que segue uma dinâmica própria, mas também a dinâmica social de São Paulo e de Santiago do Chile. Pensando nisso, a pesquisa teve sucesso (dentro de suas limitações, que foram explicadas ao fim do capítulo 4) em entender o processo de governança no planejamento da atividade turística em ambas as cidades, levando em consideração o corte temporal proposto pelo PLATUM 2011-2014 e pelo Plan Capital, além de trazer subsídios que podem confirmar a hipótese de que a consistência da governança local depende dela contemplar, na medida do possível, os interesses dos diferentes atores de maneira a envolvê-los nas discussões e nas tomadas de decisões e, conseqüentemente, emponderá-los com relação ao desenvolvimento do Turismo em suas cidades.

As entrevistas foram essenciais não apenas para identificar os atores e suas contribuições para o processo de planejamento e para a governança, como proposto nos objetivos de pesquisa, mas principalmente para entender as nuances dessas participações e das relações, que são estabelecidas, como

já dito, de maneira não apenas formal e profissional, mas também de maneira informal e pessoal. A formação e a vivência de cada entrevistado influenciam diretamente na sua visão sobre o assunto e, claro, reflete no seu posicionamento e atuação nos espaços de discussão e na governança. Ainda que este ponto não tenha sido analisado, ele é importante e merece menção, bem como é uma oportunidade de aprofundamento em um tema análogo à governança e de extrema importância para a mesma.

Outra contribuição importante, considerando que esta é uma pesquisa exploratória, foi trazer conceitos de outras áreas do saber mais antigas e de maior produção, tais como as Ciências Sociais e Políticas Públicas (dentro das próprias Ciências Sociais, mas também da Administração), e associá-los a uma área mais nova, que ainda está construindo o seu arcabouço teórico, que é o Turismo. A pesquisa permite, então, que o conhecimento seja sistematizado com o foco em uma atividade específica e seja contraposto a experiências reais, abrindo portas para futuras pesquisas que queiram se aprofundar em um tema que vem ganhando cada vez mais importância e espaço nos debates acadêmicos e setoriais, que é a governança.

Por fim, a experiência do mestrado e da pesquisa sobre governança foi mais um passo em uma jornada acadêmica que privilegiou as relações e o fator humano dentro de uma atividade que, em sua essência, trata justamente dos desejos e necessidades dos homens. Ao contrário do que muitos possam pensar, a jornada foi infinitamente mais importante que o resultado, o qual é apenas o produto de anos de acúmulo e produção de conhecimentos dedicados não com vistas ao que isso poderia me trazer apenas na vida profissional, mas, principalmente, com vistas ao que me trouxe enquanto pessoa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. S.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: [s.n.], 2010.

ASSUMPÇÃO RODRIGUES, Marta M. **Skill Formation, Governance and Democracy in Brazil: the state of the art of a public policy**. Working Paper #390. Notre Dame: The Helen Kellogg Institute of International Studies. Fevereiro, 2013.

BARBARA, Saulo; LEITÃO, Márcia C. S.; FILHO, Joaquim R. F. A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. IN: **Cadernos EBAPE**. Vol 5 (4), Dezembro, 2007.

BENI, Mario C. **Análise Estrutural do Turismo**. 9 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 523p

BENI, Mário C. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Aleph, 2006.

CHIAS MARKETING. **Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de Santiago. Plan Capital**. 2013, abr. Disponível em <www.plancapitalstgo.cl>. Acesso em 18 out, 2013.

CIUDAD VIVA. **Ciudad Viva**. Disponível em www.ciudadviva.cl. Acesso em 16 dez, 2013.

COLLIS, J.; HUSSLEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSION EXTERNA REVISORA DEL CENSO 2012. **Informe Final**. 2013. 07, ago. Disponível em <www.ciperchile.cl>. Acesso em 22 nov, 2013.

COOK, S. W. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

- DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Public Governance Indicators: A Literature Review**. United Nations. New York, p. 61. 2007.
- COMPANHIA PAULISTA DE EVENTOS E TURISMO S/A. **TUR-SP**. Disponível em <www.tursp.com>. Acesso em 11 nov, 2013.
- CORFO. **CORFO**: sueña, empreende, crece. Disponível em <www.corfo.cl>. Acesso em 03 dez, 2013.
- FILHO, Joaquim R. F.; OLIVEIRA, Saulo B.; LEITÃO, Márcia. Instâncias regionais de governança em turismo: uma análise da experiência do destino Estrada Real. IN: **Observatório de Inovação do Turismo**. Rio de Janeiro: Editora FGV. p. 131-183.
- GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (org). **Métodos de Pesquisa**. Série Educação à Distância. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.
- GOBIERNO DE CHILE. **Plan para el Desarrollo Turístico de Región Metropolitana (2011-2014)**. Disponível em: <www.sernatur.cl>. Acesso em 10 jan, 2013.
- GOBIERNO REGIONAL METROPOLITANO DE SANTIAGO. Diagnóstico de la Región Metropolitana de Santiago. **Programa de Las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD)**. Versão 1. Santiago, 2012. Disponível em: <www.pnud.cl>. Acesso 20 fev, 2013.
- GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Secretaria de Turismo**. Disponível em: <<http://www.turismo.sp.gov.br>>. Acesso em 18 set, 2011.
- HARDING, A. Urban regimes in a Europe of the cities? IN: **European urban and regional studies**. Vol. 4(4), p. 291-314.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 03 nov, 2013.
- ICCA. **Statistics Report 2002-2011**: International Association Meetings Market. Disponível em: <www.iccaworld.com>. Acesso em 20 fev, 2013.

- JOHN, P. Why study urban politics? IN: DAVIES, J; IMBROSCIO, D. (org). **Theories of urban politics**. Nova Iorque: Sage, 2009. P. 17-23.
- KAZEPOV, Y. Cities of Europe. IN: KAZEPOV, Y. (org) **Cities of Europe**. Oxford: Blackwell, 2005.
- LAURIKS, Els. Publicação eletrônica [slides – mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <thais.bento@gmail.com> em 25 nov, 2013.
- LE GALÉS, P. Urban governance in Europe: what is governed? IN: BRIDGE, G; WATSON, S. (org). **The new Blackwell companion to the city**. Oxford, 2011. P. 747-757.
- MAINWAING, Scott; SCULLY, Timothy; VARGAS CULLELL, Jorge. Measuring Success in Democratic Governance. IN: MAINWAING, S.; SCULLY, T. (eds). IN: **Democratic Governance in Latin America**. Stanford: Stanford University Press, 2010. p. 11-51.
- MOLOTCH, H. **The city as a growth machine**: toward a political economy of place. IN: The American Journal of Sociology, Vol. 82 (2), 1976. p. 309-332.
- MONTEIRO, J. V. Arranjos de governança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 1163-1173, Setembro/Outubro 2005.
- MUNICIPALIDADE DE SANTIAGO. **Municipalidade de Santiago**. Disponível em <www.municipalidadesantiago.cl>. Acesso em 11 nov, 2013.
- OBSERVATÓRIO DO TURISMO. **Boletim Semestral: 2013/01**. São Paulo, 2013. 16p.
- OBSERVATÓRIO DE TURISMO. **Turismo e Mega Eventos**. São Paulo, 2012. p. 135-161.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **UNWTO and the Inter-American Development Bank partner to strengthen tourism development in Latin America and Caribbean**. Madri, 2011.

- PIERRE, J. **The politics of urban governance**. Londres: Palgrave McMillan, 2011.
- PLAN CAPITAL. **Plan Capital**: trabajando por el turismo. Disponível em <www.plancapitalstgo.cl>. Acesso em 22 out, 2013.
- POLANCO, J. (2011). Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquia (Colombia). IN: **Cuaderno Desarrollo Rural**. Vol 8 (67). p. 251-274.
- PREFEITURA DO MUNICIPIO DE SÃO PAULO. Lei nº 11.198, de 19 de maio de 1992. Cria o Plano Turístico Municipal – PLATUM e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de São Paulo**. São Paulo, SP, 19 mai, 1992. Disponível em: <<http://www.spturis.com/comtur/arquivos/lei-n11198.pdf>>. Acesso em 12 fev, 2013.
- PREFEITURA DO MUNICIPIO DE SÃO PAULO. Decreto nº 46.649, de 21 de novembro de 2005. Regulamenta a Lei nº 11.198, de 19 de maio de 1992, dispondo sobre o Conselho Municipal de Turismo – COMTUR e o Fundo Municipal de Turismo – FUTUR. **Diário Oficial do Município de São Paulo**. São Paulo, SP, 21 nov, 1992. Disponível em: <http://www.spturis.com/comtur/leis_decretos.php>. Acesso em 12 fev, 2013.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. **PNUD Chile**. Disponível em <www.pnud.cl>. Acesso em 22 nov, 2013.
- RHODES, R. A. W. Policy Network Analysis. IN: The Oxford Handbook of Political Science. Oxford, 2006. p. 425-447.
- RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. IN: **Political Studies**, Oxford, 1996. 652-667.
- ROBINSON, J. **Cities in a World of Cities**: the comparative gesture. IN: International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 35, 2011, p. 1-23.
- SÃO PAULO CONVENTION AND VISITORS BUREAU. **Visite São Paulo**. Disponível em: <www.visitesaopaulo.com>. Acesso em 10 nov, 2013.

SÃO PAULO TURISMO. **São Paulo Turismo**. Disponível em <www.spturis.com>. Acesso em 22 set, 2013.

SÃO PAULO TURISMO. **PLATUM 2011-2014**: Plano de Turismo Municipal. São Paulo: São Paulo, 2010.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. **O uso do método comparativo nas Ciências Sociais**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

SERNATUR. **Servicio Nacional de Turismo**. Disponível em: <www.sernatur.cl>. Acesso em 26 jan, 2013.

SERNATUR. **Perfil del Turista Receptivo Año 2010**: según motivo del viaje, tramo de gasto y Aeropuerto Internacional de Santiago. Disponível em: <www.sernatur.cl>. Acesso em 20 fev, 2013.

SERNATUR. **Plan para El Desarrollo Turístico de Región Metropolitana: 2011-2014**.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TRIGO, Luiz G. G.; NETTO, Alexandre P. **Reflexões sobre um novo turismo: política, ciência e sociedade**. São Paulo: Aleph, 2003. 109p.

UNCTAD. **The Global Economic Crisis: Systemic Failure and Multilateral Remedies**. Nova Iorque e Genebra: United Nations, 2009. 65p. Disponível em: <http://unctad.org/en/Docs/gds20091_en.pdf>. Acesso em 16 nov, 2012.

VISITE SÃO PAULO. **Visite São Paulo**. Disponível em: <www.visitesaopaulo.com>. Acesso em 29 jan, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

ANEXO A - LEI MUNICIPAL Nº 11.198 (CRIAÇÃO DO PLATUM, COMTUR E FUTUR)

LEI Nº 11.198, DE 19 DE MAIO DE 1992.
(Regulamentada pelo Decreto nº 32.861/1992)

CRIA O PLANO TURÍSTICO MUNICIPAL - PLATUM, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

(Projeto de Lei nº 328/91, do Vereador Marcos Mendonça)

LUIZA ERUNDINA DE SOUSA, Prefeita do Município de São Paulo, usando das atribuições que lhe são conferidas por lei. Faz saber que a Câmara Municipal, em sessão de 23 de abril de 1992, decretou e eu promulgo a seguinte lei:

Art. 1º - O Município de São Paulo promoverá o turismo como fator de desenvolvimento social, econômico e cultural, através do Plano de Turismo Municipal - PLATUM.

Art 2º - O PLATUM tem por objetivo formular a política municipal de turismo, visando criar condições para o incremento e o desenvolvimento da atividade turística no Município de São Paulo.

Art 3º - A política municipal de turismo, a ser exercida em caráter prioritário pelo Município, compreende todas as iniciativas ligadas à indústria do turismo, sejam originárias do setor privado ou público, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse para o desenvolvimento social, econômico e cultural do Município.

Art 4º - O Governo Municipal, através do órgão criado por esta lei e da Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A, coordenará todos os programas oficiais com os da iniciativa privada, visando o estímulo às atividades turísticas no Município, na forma desta lei e das normas dela decorrentes.

Art 5º - Para implementar a política municipal de turismo, fica criado o Conselho Municipal de Turismo - COMTUR, junto ao Gabinete do Prefeito, como órgão deliberativo, consultivo e de assessoramento do PLATUM, responsável pela conjunção de esforços entre o Poder Público e a sociedade civil, bem como atribuído à Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A, o seu caráter executivo. (Regimento Interno aprovado pelo Decreto nº 33.062/1993)

Art 6º - O Conselho Municipal de Turismo - COMTUR, com eleição, nomeação e mandato a serem definidos pelo Executivo, terá a seguinte composição;

I - 3 (três) representantes escolhidos pelo Prefeito;

II - 2 (dois) representantes da Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A;

III - 2 (dois) representantes da Secretaria Municipal de Cultura - SMC;

IV - 1 (um) representante da Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação - SEME;

V - 2 (dois) representantes da Secretaria Municipal do Planejamento - SEMPLA;

VI - 2 (dois) representantes da Secretaria das Finanças - SF;

VII - 1 (um) representante do Departamento de Operação do Sistema Viário - DSV;

VIII - 1 (um) representante da Administração Regional da Sé - AR-SÉ;

IX - 1 (um) representante da Companhia de Engenharia de Tráfego - CET;

X - 1 (um) representante da Empresa Municipal de Urbanização - EMURB;

XI - 1 (um) representante da Câmara Municipal de São Paulo;

XII - 1 (um) representante da Delegacia Especializada do Atendimento ao Turista - DEATUR, da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo;

XIII - 1 (um) representante da Secretaria de Estado dos Negócios de Esportes e Turismo - SEET;

XIV - 1 (um) representante da Fundação "25 de Janeiro" São Paulo Convention&Visitors Bureau - SPC&VB;

XV - 1 (um) representante da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH/SP;

XVI - 1 (um) representante da Associação Brasileira das Empresas de Eventos Organizadoras de Congressos - ABEOC/SP;

XVII - 1 (um) representante da Associação Brasileira de Jornalistas e Escritores de Turismo - ABRAJET/SP;

XVIII - 1 (um) representante da Associação Brasileira de Agências de Viagens - ABAV/SP;

XIX - 1 (um) representante do Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo - SINDETUR;

XX - 1 (um) representante da Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo - ABBTUR/SP;

XXI - 1 (um) representante da Associação Brasileira das Empresas Locadoras de Auto Veículos - ABLA;

XXII - 1 (um) representante da Associação Comercial de São Paulo - ACSP;

XXIII - 1 (um) representante do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares - SHRBS/SP;

XXIV - 1 (um) representante da Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados - ABREDI;

XXV - 1 (um) representante da Associação dos Transportadores de Turistas, Industriários, Colegiais e Similares do Estado de São Paulo - ASSOCITUR;

XXVI - 1 (um) representante do Sindicato Estadual de Guias de Turismo de São Paulo - SINDEGTUR;

XXVII - 1 (um) representante da Associação de Hotéis e Turismo - AHT;

XXVIII - 1 (um) representante da Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras - ABRACCEF;

XXIX - 1 (um) representante do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias - SNEA.

Parágrafo Único - A critério do COMTUR poderão fazer parte do Conselho representantes de outras entidades ligadas à área.

Art 7º - Ao Conselho Municipal de Turismo - COMTUR compete:

I - formular as diretrizes básicas a serem obedecidas na política municipal de turismo;

II - propor resoluções, atos ou instruções regulamentares necessários ao pleno exercício de suas funções, bem como modificações ou supressões de exigências administrativas ou regulamentares que dificultem as atividades de turismo;

III - opinar na esfera do Poder Executivo ou, quando solicitado, do Poder Legislativo, sobre projetos de lei que se relacionem com o turismo ou adotem medidas que neste possam ter implicações;

IV - desenvolver programas e projetos de interesse turístico visando incrementar o fluxo de turistas à Cidade de São Paulo;

V - estabelecer diretrizes para um trabalho coordenado entre os serviços públicos municipais e os prestados pela iniciativa privada, com o objetivo de

prover a infra-estrutura adequada à implementação do turismo;

VI - estudar de forma sistemática e permanente o mercado turístico do Município, a fim de contar com os dados necessários para um adequado controle técnico;

VII - programar e executar amplos debates sobre temas de interesse turístico;

VIII - manter cadastro de informações turísticas de interesse do Município;

IX - promover e divulgar as atividades ligadas ao turismo;

X - apoiar, em nome da Prefeitura Municipal de São Paulo, a realização de congressos, seminários e convenções, de relevante interesse para o implemento turístico do Município;

XI - implementar convênios com órgãos, entidades e instituições, públicas ou privadas, nacionais e internacionais de turismo, com o objetivo de proceder a intercâmbios de interesse turístico;

XII - propor planos de financiamentos e convênios com instituições financeiras, públicas ou privadas;

XIII - emitir parecer relativo a financiamentos de iniciativas, planos, programas e projetos que visem ao desenvolvimento da indústria turística, na forma que for estabelecida na regulamentação desta lei;

XIV - examinar, julgar e aprovar as contas que lhe forem apresentadas referentes aos planos e programas de trabalho executados;

XV - fiscalizar a captação, o repasse e a destinação dos recursos que lhe forem destinados;

XVI - organizar seu Regimento Interno.

Art 8º - Fica o Executivo autorizado a criar o Fundo Municipal de Turismo - FUTUR, com o objetivo de captar e repassar recursos para o Plano Turístico Municipal.

Art 9º - Constituirão receitas do FUTUR:

I - os preços da cessão de espaços públicos para eventos de cunho turístico e de negócios e o resultado de suas bilheterias quando não revertidos a título de cachês ou direitos, excluídas as receitas próprias da Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A;

II - a venda de publicações turísticas editadas pelo Poder Público;

III - a participação na renda de filmes e vídeos de propaganda turística do Município;

IV - créditos orçamentários ou especiais que lhe sejam destinados;

V - doações de pessoas físicas e jurídicas, públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras, e internacionais;

VI - contribuições de qualquer natureza, sejam públicas ou privadas;

VII - recursos provenientes de convênios que sejam celebrados;

VIII - produto de operações de crédito, realizadas pela Prefeitura, observada a legislação pertinente e destinadas a esse fim específico;

IX - os rendimentos provenientes da aplicação financeira de recursos disponíveis;

X - outras rendas eventuais.

Art 10º - O Executivo regulamentará a presente lei no prazo de 90 (noventa) dias a contar de sua publicação.

Art 11º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, aos 19 de maio de 1992, 439º da fundação de São Paulo.

LUIZA ERUNDINA DE SOUSA, PREFEITA

DALMO DE ABREU DALLARI, Secretário dos Negócios Jurídicos

AMIR ANTONIO KHAIR, Secretário das Finanças

LAURINDO LEAL FILHO, Secretário Municipal de Esportes, Lazer e Recreação

LÚCIO GREGORI, Secretário Municipal de Transportes

MARILENA DE SOUZA CHAUÍ, Secretária Municipal de Cultura

JOSÉ CARLOS PEGOLARO, Secretário das Administrações Regionais

PAUL ISRAEL SINGER, Secretário Municipal do Planejamento

Publicada na Secretaria do Governo Municipal, em 19 de maio de 1992.

PEDRO BOHOMOLETZ DE ABREU DALLARI, Secretário do Governo Municipal

ANEXO B - DECRETO Nº 46.649 (REGULAMENTA Lei Nº 11.198)DECRETO Nº 46.649, DE 21 DE NOVEMBRO DE 2005

Regulamenta a Lei nº 11.198, de 19 de maio de 1992, dispondo sobre o Conselho Municipal de Turismo - COMTUR e o Fundo Municipal de Turismo - FUTUR. JOSÉ SERRA, Prefeito do Município de São Paulo, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei,

DECRETA:

Art. 1º. O Conselho Municipal de Turismo - COMTUR, criado pelo artigo 5º da Lei nº 11.198, de 19 de maio de 1992, bem como o Fundo Municipal de Turismo - FUTUR, criado pelo artigo 7º da mesma lei, ficam reformulados e suas normas consolidadas na forma deste decreto.

Art. 2º O Conselho Municipal de Turismo - COMTUR, vinculado ao Gabinete do Prefeito, é órgão de caráter deliberativo, consultivo e de assessoramento do Plano de Turismo Municipal - PLATUM, sendo responsável pela conjugação de esforços entre o Poder Público e a sociedade civil para a implementação da política municipal de turismo, atribuído à São Paulo Turismo S.A. - SPTuris seu caráter executivo.

Art. 3º. A Presidência do COMTUR caberá ao Presidente da SPTuris ou, na hipótese de ausência ou impedimento, ao seu Vice-Presidente.

Art. 4º. O Secretário-Executivo do COMTUR será o Diretor de Turismo da SPTuris.

Art. 5º. O COMTUR terá a seguinte composição:

I - 3 (três) representantes escolhidos pelo Prefeito;

II - 2 (dois) representantes escolhidos pela SPTuris;

III - 2 (dois) representantes da Secretaria Municipal de Cultura;

IV - 1 (um) representante da Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação;

- V - 2 (dois) representantes da Secretaria Municipal de Planejamento;
- VI - 2 (dois) representantes da Secretaria Municipal de Finanças;
- VII - 1 (um) representante do Departamento de Operações do Sistema Viário - DSV;
- VIII - 1 (um) representante da Subprefeitura da Sé;
- IX - 1 (um) representante da Companhia de Engenharia de Tráfego - CET;
- X - 1 (um) representante da Empresa Municipal de Urbanização - EMURB;
- XI - 1 (um) representante da Câmara Municipal de São Paulo;
- XII - 1 (um) representante da Delegacia Especializada de Atendimento ao Turista - DEATUR, da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo;
- XIII - 1 (um) representante da Secretaria do Estado de Turismo;
- XIV - 1 (um) representante da Fundação "25 de Janeiro" São Paulo Convention & Visitors Bureau - SPCVB;
- XV - 1 (um) representante da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH;
- XVI - 1 (um) representante da Associação Brasileira de Empresas de Eventos - SP - ABEOC/SP;
- XVII - 1 (um) representante da Associação Brasileira dos Jornalistas de Turismo - SP - ABRAJET/SP;
- XVIII - 1 (um) representante da Associação Brasileira das Agências de Viagens de São Paulo - ABAV/SP;
- XIX - 1 (um) representante do Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo - SINDETUR/SP;
- XX - 1 (um) representante da Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo - ABBTUR/SP;

XXI - 1 (um) representante da Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis - ABLA;

XXII - 1 (um) representante da Associação Comercial de São Paulo - ACSP;

XXIII - 1 (um) representante do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares - SHRBS;

XXIV - 1 (um) representante da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL/SP;

XXV - 1 (um) representante da Associação dos Transportadores de Turistas, Industriários, Colegais e Similares do Estado de São Paulo - ASSOCITUR;

XXVI - 1 (um) representante do Sindicato Estadual de Guias de Turismo de São Paulo;

XXVII - 1 (um) representante da Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras - ABRACCEF;

XXVIII - 1 (um) representante do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias - SNEA.

§ 1º. A critério do Presidente do COMTUR, poderão outras entidades associativas ou representantes, pessoas físicas e jurídicas, ser convidadas a integrar o Conselho ou a participar das reuniões.

§ 2º. O mandato dos membros do COMTUR será de 2 (dois) anos, renovável por igual período.

§ 3º. As entidades serão representadas somente por um titular e um suplente, devendo a substituição desses representantes ser previamente comunicada ao COMTUR.

§ 4º. Será excluído do COMTUR o órgão ou entidade cujo representante não comparecer, sem justificativa, a 3 (três) reuniões consecutivas ou 4 (quatro) reuniões alternadas, no período de 1 (um) ano.

§ 5º. Os membros do COMTUR não serão remunerados, podendo, quando no exercício de atribuições especiais, ser ressarcidos de despesas eventualmente

realizadas, desde que previamente autorizadas pelos integrantes do Conselho nos termos do artigo 10 deste decreto.

Art. 6º. Compete à SPTuris a assessoria técnica e operacional do COMTUR.

Art. 7º. O COMTUR fomentará a realização de projetos parcial ou integralmente patrocinados por órgãos, entidades, instituições ou empresas privadas mediante termo de cooperação, convênio ou outros ajustes, do qual fará parte também a SPTuris.

Parágrafo único. A SPTuris, objetivando viabilizar a medida preconizada no "caput" deste artigo, instituirá cadastro permanente de interessados, vinculando sua participação aos projetos que considerar viáveis aos termos deste decreto.

Art. 8º. O FUTUR será gerido pelo COMTUR, e suas operações executadas pela SPTuris, que receberá 5% (cinco por cento) sobre os valores dos serviços autorizados e executados, a título de taxa de administração.

§ 1º. Os recursos do FUTUR seguirão as normas de execução orçamentária da Prefeitura, devendo ser depositados, quando disponíveis, em conta corrente específica, sob a denominação do Fundo Municipal de Turismo de São Paulo, em instituição oficial e sob a administração da SPTuris.

§ 2º. No encerramento de cada exercício financeiro, o COMTUR e a SPTuris deverão prestar contas à Prefeitura do Município de São Paulo dos valores recebidos e utilizados, revertendo-se os valores não utilizados para uso do FUTUR no exercício financeiro seguinte.

Art. 9º. O FUTUR contará com um Gestor e um Tesoureiro, que deverão, conjuntamente, administrar as receitas e a conta corrente específica do Fundo.

§ 1º. O Gestor e o Tesoureiro do FUTUR serão indicados, respectivamente, pelo Prefeito e pelo Presidente do COMTUR.

§ 2º. O Gestor terá mandato de 2 (dois) anos.

§ 3º. O mandato do Tesoureiro deverá obrigatoriamente coincidir com o do Gestor, inclusive na hipótese de eventual vacância em prazo inferior ao previsto no § 2º deste artigo.

§ 4º. Compete ao Gestor, isoladamente, representar o FUTUR perante terceiros e autoridades, e, sempre que solicitado, prestar contas ao COMTUR.

Art. 10. É vedada a utilização de recursos do FUTUR em despesas com pessoal e respectivos encargos, exceto remuneração por serviços de natureza eventual vinculados a projetos específicos estritamente relacionados às atividades de captar recursos a serem aplicados na implementação do PLATUM.

Art. 11. A SPTuris prestará contas dos valores despendidos na execução de cada operação ao Gestor e ao Tesoureiro do FUTUR, que, por sua vez, submeterão essa prestação de contas ao COMTUR para julgamento e aprovação nos termos do artigo 7º, inciso XIV, da Lei nº 11.198, de 1992.

Art. 12. As despesas decorrentes da execução deste decreto correrão por conta das dotações orçamentárias próprias.

Art. 13. Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogados os Decretos nº 29.509, de 1º de fevereiro de 1991, nº 30.082, de 30 de agosto de 1991, nº 32.861, de 21 de dezembro de 1992, nº 33.062, de 20 de março de 1993, nº 34.871, de 9 de fevereiro de 1995, e nº 36.035, de 25 de abril de 1996.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, aos 21 de novembro de 2005, 452º da fundação de São Paulo.

JOSÉ SERRA, PREFEITO

Publicado na Secretaria do Governo Municipal, em 21 de novembro de 2005.

ALOYSIO NUNES FERREIRA FILHO, Secretário do Governo Municipal

ANEXO C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM BEATRIZ HELENA LAGES

Entrevista realizada no dia 01/07/2013 com a senhora Beatriz Lage, coordenadora geral do Observatório de Turismo da São Paulo Turismo.

Entrevistadora: Tá, Beatriz, eu gostaria que você começasse falando um pouco sobre a sua trajetória, como você chegou na São Paulo Turismo e um pouco do trabalho que você desenvolveu aqui só pra poder contextualizar você nesse projeto.

Beatriz Lage: Bom, eu tenho uma carreira acadêmica, trabalhei na ECA, na USP, durante 30 anos, lembro de alguns projetos muito interessantes, desde a época em que o curso de turismo não era nem reconhecido assim como é hoje, né? Já tive cinco alunos na classe fazendo turismo, sem saber qual seria o futuro profissional (deles). E, assim, das atividades que eu considero mais importantes na academia, além de dar aula lá na ECA, de pós-graduação, na época em que tinha mestrado e doutorado, eu também fui (por) sete anos coordenadora do programa de MBA na FIPE. Então, foi um trabalho realmente muito bonito, muito positivo e bem mesclado academia com mercado. Também, depois dessa fase, um outro que foi muito gratificante foi a criação do curso de Lazer e Turismo na USP Leste. Então foi um trabalho que, desde 2002-2003, nós ficamos concebendo o curso, desde a primeira linha, estrutura, até a prática, na hora que tivemos que contratar professores, o próprio Trigo e outros. Então eu fiquei lá até 2008. Em 2008, eu fui convidada pra vir aqui pra São Paulo Turismo e, como eu já tinha realmente um tempo de universidade, me entusiasmou a ideia e eu vim pra cá, e aqui estou. Eu vim pra ficar seis meses e acabei ficando seis anos.

E: Foi estendendo, estendendo...

BL: É, a vida é cheia de capítulos, né, então vamos ver a próxima etapa que nos espera. Eu sou muito ligada a desafios, assim, não gosto das coisas muito rotineiras, mesmo quando as coisas são muito difíceis, como no caso da USP Leste, que foi realmente um grande desafio, é a hora em que eu realmente funciono melhor, que eu sinto realmente aquela responsabilidade e pego oportunidades. Na hora que vem, eu agarro. E quando eu vim pra cá, um dos projetos... Depois de conhecer um pouco mais a empresa, que ela é muito complexa, né? Eu posso até depois te dar um posicionamento melhor aqui.

E: Tá, tá ótimo.

BL: Que eu sei que depois você vai entrevistar a Luciane Leite, né?

E: Isso.

BL: Então, é outra área de Turismo importante na São Paulo Turismo, que é a área de estruturação, planejamento e promoção, principalmente. Ela é muito, assim, voltada para a parte de...

E: Promoção.

BL: Divulgação da cidade de São Paulo, principalmente no Brasil e no exterior. É bem o foco. Então, logo que eu cheguei, nós começamos a juntar as informações principalmente números que a cidade tinha toda... Não existiam muitos números e os que existiam estavam separados, soltos, então nós criamos um... que nós chamamos hoje de Observatório de Turismo da cidade de São Paulo, que é esse núcleo de estudos e pesquisas que abastece de informações os gestores da São Paulo Turismo e dos órgãos municipais, principalmente Prefeitura e outros que tenham pertinência com a área do Turismo.

E: Tá.

BL: Então, cultura, esporte, são órgãos que realmente se valem desses números importantes. E... Houve algumas modificações estruturais na empresa, o Observatório já teve agregado à área da Diretoria de Turismo e Entretenimento, posteriormente houve uma reformulação da empresa, da gestão e foi criada uma Diretoria de Ações Estratégicas e Comunicação e eu acabei... o Observatório acabou ficando, alocado nessa área.

E: Que é onde ele tá hoje?

BL: Que é onde ele está hoje. Então hoje a gente está na área da Diretoria de Ações Estratégicas e Comunicação. Envolve área de propaganda, de filmes, campanhas publicitárias, envolve comunicação, que é a parte com imprensa, divulgação de dados, e eu levanto essas informações e abasteco um pouco essas três... essas duas áreas, além do Turismo, que você vai ver que tem uma necessidade muito grande de informações geradas pelo Observatório.

E: Então você cria conteúdo, mais ou menos, na verdade?

BL: Isso. Dentro do que as pesquisas, do que a gente faz pesquisa. Então, a pesquisa... Não é possível você ter em São Paulo uma pesquisa única, "ah, o turista tem esse perfil". Nós temos segmentos, nichos de mercado. Eu nem acredito – to falando em outros países como... Santiago do Chile... você vai na capital, né?

E: Isso.

BL: É impossível você ter um perfil único do turista. Você tem nichos. É o turista que vem a lazer, que é entrevistado no museu. É o turista que vem a negócios, que é entrevistado... pesquisa dos hotéis, por exemplo. Turista que vem e visita o Mercado Municipal, o do salão... de eventos, dos grandes eventos da cidade.

E: Fórmula 1...

BL: Isso, fórmula 1, Indy, Virada Cultural, que acabamos de fazer. Tô fazendo até... Estamos começando uma bacana agora com a USP.

E: Ah, é?

BL: De turismo de estudos. De estrangeiros.

E: Legal. Que a USP recebe muita gente, né, tem uma iniciativa legal.

BL: Bastante, bastante.

[...]

BL: Bom, então dentro deste contexto é onde a gente tá hoje. Tá, o Observatório tá dentro dessa diretoria, a gente não vai... a gente atende outras cidades que querem fazer observatório, a gente...

E: Dá uma espécie de consultoria sobre como montar...?

BL: Dá, dá. Tudo que nós temos, a gente coloca no site que foi criado nesse período. Dentro do possível a gente faz uma publicação da pesquisa e, se não é possível, a gente pelo menos coloca no site, faz uma divulgação. E a gente trabalha assim, focado num segmento. Um dos grandes, além de ter feito outras pesquisas – aí é que eu falo que a hora que você quiser, você me interrompe – a gente... você quer que fale já do PLATUM, né?

E: Não, mas assim, pra mim é interessante contextualizar pra saber onde o PLATUM entra na estrutura.

BL: É, só completando, o observatório também é assim. Com o passar do tempo, vimos que nós temos alguns parceiros que nos alimentam informações, fontes secundárias. Então, Secretaria de Finanças passa mensalmente o ISS gerado pelo grupo do Turismo na cidade. Eles que passam. Eu pego isso e coloco no nosso relatório no site. Ahn, os hotéis, todo início do mês a gente entra em contato com eles, temos a relação de todos, são quase 400, eles nos passam a taxa de ocupação do mês que passou.

E: Quando fecha o mês, né?

BL: Isso, com a diária, o RevPAR, os finais de semana, eles dão alguma informação do que aconteceu, tá? Os terminais rodoviários têm uma empresa chamada SOCICAM que também... ela acompanha o fluxo de passageiros e de ônibus nos três terminais de São Paulo. Então, passa informação. O Observatório, além de ter pesquisas primárias, próprias, ele também recebe informações, que são interessantes porque elas dão mais ou menos o desempenho do Turismo na cidade.

E: Então, vocês tem esse contato, esse relacionamento com a rede de stakeholders do Turismo? Transporte, hotelaria...

BL: Fluxo aéreo, que a INFRAERO coloca no site e quando a gente precisa vai até eles, então a gente tem um relacionamento com essas principais, essas

atividades características do Turismo. Tem muito mais coisa que a gente gostaria, mas depende muito dos outros e a gente também não tem muito braço aqui. Nossa equipe é bem reduzida, mas... E a gente tem que realmente priorizar o trabalho. Tem muita coisa que poderia ser feita.

E: Com certeza. Tem muito dado perdido por aí, né?

BL: Tem, tem dado que às vezes é super importante e ninguém valoriza até você puxar esse dado, fazer um trabalho comparado, você gera realmente resultados brilhantes.

E: É, e é curioso que vocês trabalham com uma coisa que agora virou muito moda, que é o Big Data, né, que é trazer os dados, juntar e fazer um trabalho de inteligência em cima deles.

BL: Isso, isso.

E: Sendo que agora isso tá muito em voga, né, e vocês já vem desenvolvendo esse trabalho, né, dentro do possível, dentro do tamanho, das pessoas que você tem pra trabalhar com isso.

BL: Veio até uma menina do Peru, do Peru... também eles tem um trabalho muito parecido, entendeu? É que tem algumas cidades – não to falando só no Brasil não, mas fora – eles fazem essa busca de informações, mas eles misturam também com essa outra parte, que é a parte de promoção, que você vai conversar na diretoria de Turismo. Eles fazem tudo.

E: Com a Luciane, né?

BL: Aqui a gente faz uma parte e a Luciane faz a outra parte.

E: Tá, então na verdade vocês dão os subsídios para ela fazer a parte dela, digamos assim?

BL: É, algumas coisas sim. Ahn, isso são as fontes secundárias, fora as fontes primárias, a gente elenca alguns mega eventos, Carnaval, que a gente tenha já acompanhado nesses 4, 5 anos, e faz pesquisa nesses, de campo. Não somos nós que fazemos, a gente sempre se vale de uma empresa que faz a aplicação de questionários, mas toda parte de inteligência, de estruturação do questionário, formulação das perguntas, geoprocessamento e relatório somos nós que fazemos.

E: Tá. Terceirizado é a parte de campo mesmo, né?

BL: Só, só. Fizemos uma muito bonita, não só de eventos, mas a gente faz no mercado, em alguns atrativos-chave da cidade.

E: Mas esses atrativos são públicos, no sentido de serem da cidade.

BL: São Públicos, todos eles são público. A gente só trabalha com o foco público, tá? Quando tem algum olhar privado, vou te dar um exemplo daqui a pouco, é mais porque a empresa organizadora nos solicitou. Então, você vê, a Indy, ela não é pública, mas ela tem um envolvimento...

E: Público.

BL: Misturado.

E: Ela é como se fosse mais ou menos uma parceria entre o público e o privado?

BL: Isso, isso. Então, aí a empresa nos ajuda a contratar esses aplicadores de questionários.

E: Porque pra ela é interessante ter o resultado.

BL: Pra ela é interessante, porque ela vai ter nosso foco, aqui não tem cobrança, ninguém paga, é só que os dados fiquem no nosso banco.

E: Pra que vocês possam utilizar eles quando necessário.

BL: É. Uma que eu achei que foi fantástica e a gente gostaria de repetir e estender, foi uma que nós fizemos em Guarulhos, no aeroporto de Guarulhos. Nós fizemos 5 mil questionários, metade com estrangeiros, metade com brasileiros, que estavam deixando a cidade, então já tinham usufruído do que ela oferece de serviços, então nós tivemos uma posição muito legal do perfil desses turistas.

E: A FIPE já não faz alguma coisa assim?

BL: Ahn, a FIPE faz uma toda ano referente à demanda, mas ela faz Brasil, entendeu? Mas quando ela faz Brasil, ela não... O foco de São Paulo fica um pouco distorcido, porque ela usa muito... ela faz um pouco aqui, faz nas outras e, na média, ela dá um ponto... ela dá um perfil diferente.

E: Entendi, não é tão segmentada assim.

BL: Não, não. Essa, ela... o quê que a gente gostaria? Era de fazer também em Congonhas.

E: Que seria outro perfil, né?

BL: É outro perfil. É a curta distância... E eu queria fazer também nos terminais rodoviários, acho que você tem informações muito bacanas, que é aquele que vai pro interior, é aquele que vai pro litoral, é aquele que gasta provavelmente um pouco menos, que tem um perfil... diferente, em termos de classe econômica.

E: Com certeza. E tem aquelas pessoas que voltam pra casa, visitar os pais, então tem todo um outro perfil que não pega, né?

BL: É. O que tem é assim... A gente tinha uma parte do FUTUR, que é o Fundo Municipal do Turismo, eu tinha um percentual desse fundo, o resto era da Luciane, tá? Ela vai te falar isso. E hoje, assim, esse valor foi reduzindo, reduzindo tanto que hoje praticamente a gente não tem recurso pra fazer isso.

E: O FUTUR, ele é especificamente voltado pro município?

BL: É do municípios, mas ele é uma parcela que é dirigida ao Turismo, aprovada na Câmara, e é dirigido ao Turismo na cidade de São Paulo.

E: E quem aplica ele é a SPturis?

BL: Quem faz uso é a SPturis.

E: Tá. Exclusivamente?

BL: Aqui no PLATUM você vai ver que a gente discrimina e vale até hoje, tá? A gente discrimina como é feita a gestão pública do Turismo. Tem algumas modificações em termos de diretoria, que eu te falei já, mas eu te explico depois. Mas aqui explica o que é o FUTUR, tá? O que é o COMTUR, que é um órgão que regulamenta as atividades do Turismo, tá? Que inclusive as contas do FUTUR são prestadas para o COMTUR. O que é a São Paulo Turismo, qual é a missão, e qual a finalidade, porque o PLATUM tem que ser feito. Tudo isso... É, eu diria que depois de quatro anos isso aqui continua igual. Você pode...

E: Eu posso usar isso como informação atualizada.

BL: Pode. Mas considerando que o FUTUR era muito maior, foi sendo reduzido. Eu pessoalmente acho que é uma pena, mas as pessoas não entende o quão importante é o Turismo na cidade.

E: É, eu vi que isso aconteceu... Alguém me falou que isso aconteceu com a TUR-SP agora no governo estadual, né?

BL: Ela foi fechada semana passada.

E: Ah, foi fechada, fechada? Acabou?

BL: Fechada.

E: Nossa, achei que eles tinham reduzido a questão de investimento e tudo mais.

BL: [...] Já me falaram que o próprio representante nem tava sabendo [...] nem tava sabendo, ia ter uma reunião com o secretário pra ver o que ia acontecer. Ele tem... ele tem uma equipe técnica muito competente lá...

E: Complicado, né? Não dá esse tipo de prioridade.

BL: Exatamente.

E: A gente entende que existem muitas coisas que são importantes...

BL: Você é formada em Turismo, né?

E: Sou, pela ECA, mas... É uma pena, na verdade, a gente vê muito potencial e se fala muito, principalmente dos grandes eventos.

BL: Negócios na cidade.

E: Negócios na cidade. Principalmente São Paulo, quando a gente tá falando de São Paulo é um fluxo grande, que tem um perfil muito grande... aquele nicho de negócio muito forte, é um nicho que gasta bastante, que usa toda a estrutura... boa parte da estrutura: transporte, alimentação, entretenimento. Mesmo vindo a trabalho, né, ou a eventos.

BL: Compras. O que o pessoal tá gastando de compras. O maior gasto dos turistas é com relação à hotelaria. Eles gastam muito dinheiro com hotelaria. Depois, considerando alimentação, compras, transporte, compras tá saindo aí, tá se projetando de uma forma muito grande. O turista gasta muito em compras em São Paulo.

E: É, tem aquelas opções que você não encontra, mesmo em outros centros maiores você não encontra e aqui você encontra tudo junto, né? Tudo reunido no mesmo lugar.

BL: Uma outra... Só fechando antes de falar do PLATUM, uma outra pesquisa que eu acredito que seja da maior importância, ela tá sendo trabalhada desde 2009, é uma que a gente faz nos hotéis. Independente daquela que eu te falei que dá a taxa de ocupação, a gente semestralmente, em dois semestres do ano, a gente faz, divulga, distribui alguns formulários de uma forma mais condensada, né, nos hotéis e pede para eles, num determinado período que a gente determina, passarem para os hóspedes para eles preencherem e darem a opinião deles. Então, motivação, gênero, procedência, dia de entrada, dia de saída do hotel, então você percebe check-in e check-out da cidade, o que mais ele comprou, gastou, onde ele foi além do negócio, que é a motivação predominante.

E: Sim.

BL: Onde ele foi, então a gente também sabe alguns pontos atrativos de lazer da cidade, como você... ahn, quais eles preferem.

E: E isso dá pra fazer runs cruzamentos interessantes, né? Com perfil do hotel, perfil das atividades que eles fazem, se talvez eles busquem pontos turísticos que sejam geograficamente próximos ou não, acho que dá pra fazer umas coisas bem legais com esse tipo de informação.

BL: Isso, isso. Então, esse banco de dados a gente tem aqui. Quando alguém... é muito grande o retorno, nós temos uma amostra de 4 mil questionários de volta.

E: Nossa, bastante mesmo, né?

BL: Bastante. É que são 400 hotéis, a gente passa bastante quantidade, 100 fichinhas pra cada um, eu só sei que a gente tem um retorno muito grande, uma amostra muito confiável. E aí a gente fica com esse banco no Observatório. Quando a Comunicação pede alguma informação, essa é uma pesquisa importante da gente puxar, eu acho. Qual o perfil do hóspede que vem a negócios procedentes de... Chile, por exemplo? O Chile, ele é um dos... eu diria pra você, apostaria que, nos cinco primeiros países emissores pra São Paulo, o Chile está lá.

E: É, é próximo, tem um perfil parecido, então...

BL: Tem, tem negócios aqui, tem lazer, tem família, então é... tirando Estados Unidos, Alemanha, Argentina, claro. O Chile tá lá.

E: É, a minha escolha do Chile é justamente que, lógico, apesar de várias diferenças que existem entre as cidades, eu acho que, pro Turismo, o Chile também tem um perfil muito parecido com São Paulo. Eles tem uma parte de turismo de negócios muito forte, uma parte de eventos muito forte dentro da América do Sul também, então eu achei que, entre várias opções que eu tinha, uma opção que seria interessante pensar sobre planejamento nas duas cidades.

BL: Ele é muito um turismo urbano, embora o Chile tenha muitos atrativos, mais atrativos de lazer, digamos assim, do que... você tá delimitando só a cidade, né?

E: Isso, to delimitando a cidade, o perfil da cidade. Lógico, as pessoas vão... acho que é um pouco parecido com São Paulo, São Paulo também serve de porta de entrada que nem serve Santiago.

BL: Sim. Estado de São Paulo e aí vai pra vários lugares.

E: Isso. Então, enfim, no meu trabalho eu desenvolvo um pouco porque eu escolhi... por exemplo, eu poderia ter escolhido a Cidade do México, enfim, mas por uma série de motivos...

BL: Não, mas eu acho que, pela proximidade inclusive por essas informações que, até no boletim de... Eu não sei se eu tenho aqui... Do boletim de... A gente tem algumas procedências principais. Juntando algumas informações, tem dois anuários aqui, um até o ano passado e um desse ano.

E: Desse ano? Legal.

BL: Aqui, nesse aqui que é mais atualizado... Esse é 2013, embora tenha uma...

E: Coisas do ano passado?

BL: É isso, coisas do ano passado. E esse é do ano passado, desde 2005, tá? Você só dá uma olhada depois...

E: [...] Então tem uma evolução, né?

BL: Tem, tem. Nós colocamos aqui, tá, 2009, 2010, 2011... 2012. Ele tá repetindo, mas acrescenta um ano, que é legal.

[...]

BL: Aqui, com base na pesquisa de hóspedes dos hotéis, tá? Quem fica em Hotel, eu não posso te falar sobre quem fica na casa de amigos e parentes, que eu ainda não tenho pesquisa nesse foco. Mas é muito grande a quantidade de respostas, então é importante, essa informação é bem confiável, tá? Repara que, dos principais – teria até como puxar Santiago – mas você vê o país Chile. Ele vem forte, tá? Aqui apareceu, aqui não, aqui apareceu um pouquinho mais pra lá, então em algumas pesquisas ele tá entre os cinco primeiros.

E: É, que é bem representativo, considerando que você pode pegar gente do mundo inteiro, né?

BL: Sim, sim. E aqui tem o perfil [...] tem um outro boletim, acho que nem tem mais publicação, peguei o que eu tinha... em que a gente... se você pegar no site, você vai ver o perfil do hóspede nos hotéis, né? Da última versão, 2012, e tá saindo 2013/1, provavelmente mais um mês e já solta, aí você pega o mais atualizado.

E: O mais atualizado no site do Observatório, né?

BL: É, se você não achar... Daqui a um mês deve estar no ar, mas aí você me avisa. Então, você... aqui tem um breve resumo, do motivo, então realmente negócios predomina. 50% das pessoas que vêm e ficam nos hotéis, vem a São Paulo a negócios.

E: Quando você chama... Ah, negócios e eventos são separados, né?

BL: Separadinhos. O pessoal do Ministério do Turismo, eles juntam. Se você juntar, dá mais que 70%.

E: É, a proporção de Santiago é bem parecida também, é bastante alta.

BL: É bem parecido mesmo. Lazer 10-12%, não passa disso. Por mais esforço que você faça, que você estrutura, planeja, o pessoal... lazer aqui é mais, a cidade é realmente mais focada em negócios e serviços. Estudos gira em torno de 6%, daí tem aquela pesquisa que a gente tá fazendo com estrangeiros

estudantes da USP pra tentar descobrir um pouquinho mais deles. Saúde nunca passou de 3%, 2,5, 3. É legal, mas...

E: E é constante, né?

BL: É constante. Então aqui você tem um breve resumo, gasto inclusive, permanência, o estrangeiro... ele gasta, mas o brasileiro, ele é gastador. O estrangeiro fica um, dois dias a mais por causa da viagem. Mas aqui você tem um perfil do turista só focado na pesquisa que nós realizamos de meios de hospedagem.

[...]

BL: Então, é interessante essa, essas informações nós juntamos de maneira que, quando a gente vai falar com alguém, a gente trabalha em cima dessa. Se você quiser um foco mais de lazer, existe uma outra pesquisa que tá no site, não tem ainda impresso, que ela dá o perfil do turista... ela é feita nas Centrais de Informações Turísticas...

E: Hum, nas CITs.

BL: É, aí você vai ver... Olha que interessante, o lazer já é 50%.

E: É, que são as pessoas que estão realmente na rua e vão atrás informação, né?

BL: Isso. Mochileiro, gente que vem pra passear, gente que fica na casa de amigos e parentes, não é aquele que fica fazendo negócio. Então é outro foco. Ela é grande, mas precisa ver qual a pesquisa que você vai tomar por base sabendo que existe esses dois olhares, isso mesmo.

E: É, eu, no fim, eu uso isso mais pra contextualizar minha escolha, contextualizar as cidades, mas seria mais pro lado de negócios e eventos mesmo, porque é o grosso em termos de volume, né?

BL: Aí você tem que pegar essa de perfil de hóspedes dos hotéis.

E: Vou dar uma olhada com mais calma nos dados do Observatório.

BL: E qual é... Assim, mesmo eventos, você tem que escolher um evento que seja focado mais em negócios e não tanto lazer. Por exemplo, FRANCAL, COUROMODA, são eventos de negócio na cidade. Enquanto a Indy, a Fórmula 1 são eventos de lazer.

E: É, o perfil vai ser diferente.

BL: Diferente. Então pra cidade você tem que olhar pra onde você quer... Pra comparar você tem que comparar com outras iguais.

E: Sim, sim, que é a minha intenção. Beatriz, no COMTUR... Você acha que é interessante eu entrevistar alguém do COMTUR, você acha que talvez eles tivessem talvez uma contribuição interessante no sentido do PLATUM ou...

BL: Uma pessoa que eu aconselho, mercado, que é muito boa... ele é focado na promoção, mas ele tem uma visão muito boa da cidade, é do COMTUR, é o Toni Sando. Que ele é o diretor executivo do...

E: Sando?

BL: Sando. S-A-N-D-O.

E: Tá ótimo.

BL: Ele é diretor executivo do Convention Bureau, São Paulo Convention Bureau. Você não pensou nele, né, pras entrevistas?

E: Não... o nome dele não apareceu num primeiro momento.

BL: Ele tava até dando aula... Ele não é professor, mas ele de vez em quando dá uma focada assim... ele tava no, acho que no SENAC dando aula. SEBRAE... Não, SENAC, SENAC. Mas ele... eu posso até te passar depois o contato... Eu marcaria uma reunião com ele, conversaria um pouquinho com ele, que além de ele estar envolvido com o COMTUR, o foco deles é, assim, os eventos... como os eventos na cidade, principalmente os eventos científicos, os eventos de medicina, como eles fazem uma captação desses eventos, porque aí eles aumentam a hotelaria, a ocupação, eles trazem recursos pra cidade, né? Geram realmente uma boa movimentação na cidade. Ele é bem focado, assim... é um olhar bem de marketing [...]

E: Entendi.

BL: Eles tem muito material bom e eu aconselho você tentar falar com ele.

E: Tá, eu vou tentar entrar em contato com ele sim.

BL: Porque ele é do COMTUR. Agora falando do COMTUR... Assim, o que você quiser aqui a gente dá uma conversada. Eu até coloquei aqui esse livro que foi uma ocasião [...] foi uma ocasião que uma... foi feito um trabalho com uma pessoa que até ajudou aqui, de economia criativa, a cidade como um pólo de economia criativa. Mais pra você ler, na verdade não tem nada a ver com o Observatório, mas tem informações que podem... Sei lá, se você precisa de alguma coisa.

E: Ah, pelo menos pra trazer algum insight pro trabalho.

BL: Com certeza.

E: Deve ser bem legal, é um tema bem...

BL: É, é. Já foi de 2010, mas, de qualquer maneira eu deixei pra você... na hora que você quiser, dá uma lidinha aí.

E: Ah, obrigada, Beatriz. E com relação ao PLATUM?

BL: Aí o PLATUM... Tinha os PLATUMs anteriores que tavam muito... assim, precisava dar um pouco mais de informação. O que foi feito: além de representantes do COMTUR, que são realmente muito importantes... então tem alguém da ABEOC, alguém da ABAV, alguém da ABIH.

E: ABEOC é o quê, desculpa?

BL: É... Associação Brasileira de Organizadores de Eventos. Eu não sei se é bem assim, mas é alguma coisa... eu sei que eles fazem alguns eventos na cidade, mas eventos focados mais pra... pra áreas de outras... [...] Tem um outro que eu acho ótimo se você conseguir que é o UBRAFE, é do Armando.

E: Armando...?

BL: UBRAFE, esse aqui.

E: U-B-R-A-F-E?

BL: U-B-R-A-F-E. Eles são feiras de negócios, tá? É foco em negócios mesmo.

[...]

BL: Aqui, ó, Armando Arruda Pereira... até hoje é ele. Ele é ótimo, eles até, acho, que estão fazendo uma pesquisa agora com a FIPE sobre uns eventos. Se você entrar no site deles, você vai ver como eles trabalham com feiras de negócios. Tá, o volume de recursos, de dinheiro mesmo que traz pra cidade.

E: Tá. Esses agradecimentos que vocês colocam aqui no final são... é... instituições que participaram do PLATUM, ou também tem a ver com elas cederem informações?

BL: Não, foi assim: esses são pessoas que realmente a gente teve... bom, nós chegamos a fazer – to falando de trás pra frente, mas depois a gente arruma. Nós fizemos um questionário. Quando nós decidimos fazer o PLATUM, demorou uns 8, 9 meses, tá? Foi logo no começo do ano pra poder ser aprovador no COMTUR no dia 09 de novembro de 2010, tá?

E: Tá. Então vocês começaram isso no começo de 2010?

BL: É. Provavelmente fevereiro, março, não lembro, mas era mais ou menos isso. Nós fizemos um questionário... Primeiro conscientizamos junto ao COMTUR o que iria ser feito. Aí fizemos um questionário, um roteiro e mandamos pra esses vários... Não só os participantes do COMTUR, mas as várias entidades, os players do turismo na cidade de São Paulo. Então, por exemplo, a GOL, ela não é do COMTUR, ela é do setor privado, mas ele nos

recebeu, o presidente da GOL nos recebeu. Alguns responderam por e-mail, nós juntamos tudo. Outros – secretarias, Secretaria do Desenvolvimento Urbano – outros nós elencamos para fazer uma entrevista como você tá fazendo. O próprio Toni nós fizemos pessoal, o presidente da GOL foi pessoal... acho que... não foram muitas, mas acho que umas 10 nós fizemos.

E: E esses questionários que vocês mandaram pra eles tinham o quê em termos de conteúdo? Que que vocês falavam no questionário?

BL: Olha, eu não tenho mais ele comigo, mas...

E: Não, só pra ter uma ideia.

BL: A gente perguntava como ele via o turismo que já tinha acontecido em 2010, como ele avaliava aspectos da cidade com relação às áreas que o turismo envolve. Boas e más críticas. Porque a gente queria fazer um diagnóstico de como isso estava, né, e o quê que eles sugeriram para melhorar essas áreas.

E: As perguntas eram abertas então?

BL: Eram abertas. O questionário aberto, não era fechado não. Então, aqui nós tentamos meio que... não muito bom, mas meio que montar uma estrutura de como foi a metodologia. Nós fizemos pesquisas, fizemos duas oficinas...

E: Essas pesquisas são as que você me falou de mandar pra eles...

BL: Isso, e de fazer entrevista.

E: Ótimo. E as oficinas?

BL: Em julho, eu lembro que nós juntamos o que já tinha de informação e – se eu encontrar a minha apresentação no COMTUR no final do ano eu até te mando, que ela tem bem detalhadinho, passo-a-passo. Nós fizemos uma oficina muito legal que foi em julho, quando nós já tínhamos as informações coletadas, entendeu, e colocamos todo mundo. E veio gente, viu? Eu achei bacana, porque veio gente. Assim, como se fosse um workshop.

E: Uhum, tá. E vocês convidaram todas as pessoas a quem vocês já tinham mandado a pesquisa?

BL: Já tínhamos mandado a pesquisa, veio o representante. Acho que montamos umas 10 mesinhas, tinha foto, tinham quatro ou cinco em cada mesinha. Veio gente até da ECA. Acho que a Débora [Cordeiro, coordenadora do curso de turismo da USP] veio. Então cada um sentou e, com base... olha, isso foi o que nós descobrimos, o que vocês querem acrescentar, o que vocês acham que... mais pra fazer uma revisão do que nós já tínhamos levantado.

E: É, então vocês juntaram a informação, organizaram ela e falaram: ó, isso aqui é o que a gente tem organizado?

BL: É isso que a gente tem. O quê vocês sugerem? Mais cabeças acabam, né, podendo chegar a um resultado melhor. Aí nós, então, fizemos algumas análises com o Conselho, com especialistas, com consultores e o setor acadêmico.

E: Só uma dúvida. Com relação às oficinas, você falou que vocês fizeram duas, né?

BL: Fizemos.

E: E elas foram com as mesmas pessoas, ou...

BL: Foram, com as mesmas pessoas.

E: Então, digamos, duas épocas diferentes.

BL: Dois momentos.

E: Então vocês fizeram uma quando não tinham as coisas tão organizadas, as pessoas deram contribuições...

BL: Eu... Olha, eu vou ser sincera, eu não lembro da gente ter feito dois encontros desses que eu te falei. Acho que nós fizemos no COMTUR uma apresentação do que a gente queria fazer, do que a gente ia precisar deles, mandamos os questionários, avaliamos aqui, juntamos tudo, e depois que fizemos em julho isso... essa, esse workshop com essas representantes. Então, aí arrumamos tudo, mandamos outra vez para eles darem um OK, uma olhada. Então foi uma vez só esse workshop.

E: Tá, entendi. E no workshop, você falou, tinha gente representante do poder público, secretarias e etc, do poder privado e existia algum tipo de instituição de sociedade civil, organização de sociedade civil?

BL: Olha, tinha uma que acho também bacana, que nós tínhamos feito um trabalho. Foi até o pessoal da Fernanda, lá do Turismo, que era a Associação Viva o Centro, que tava fazendo...

E: Ah, legal.

BL: Você lembra?

E: Eu conheço o trabalho deles, do Viva o Centro.

BL: É, é, eu acho que ela veio. Minha impressão é que ela veio. Então aqui o pessoal [...] Accor, jornalistas... Eu acho que tem a Viva o Centro por aqui. Teve um vereador que veio.

E: Uhum.

BL: Viva o Centro. Tá vendo? [mostra o nome na cópia impressa do PLATUM] Aí veio gente também de agência, tá? Gente... Ah, aqui é muito bom, se você quiser também entrevista com o pessoal de hotelaria.

E: Do FOHB, né?

BL: Se bem que o Toni pode te falar bem, mas, se precisar, quem tá lá hoje acho que é a Flávia, não é mais a Ana Maria. Fala com a Flávia ou Juliana. Tinha um senhor que era consultor, ele foi secretário de Turismo de... lá da Bahia. Ele veio, é um consultor. Então, aqui você vai ver realmente de fato quem esteve envolvido nisso daí.

E: É, eu to achando aqui bem interessante, gente do Instituto Tomie Ohtake, que é uma parte cultural, né? Então...

BL: Ele deu entrevista.

E: É? Porque eu perguntei também de sociedade civil, porque às vezes a gente vê muita coisa falada de planejamento que acaba não envolvendo a sociedade civil e o pessoal da Viva o Centro, por exemplo, faz um trabalho que já tem bastante tempo, né, de tentar revitalizar o centro...

BL: É, eles fazem.

E: Ainda complicado, mas...

BL: É, nós fizemos uma lista aqui... nós não temos ainda um inventário na cidade como deveríamos ter, segundo os critérios do Ministério, porque a gente não tem recurso e a cidade é enorme. Então o dia que fizer tem de pensar muito qual a metodologia que a gente vai desenvolver: por zonas, por regiões, não sei.

[...]

BL: Mas nós procuramos ter um representante de cada setor, do restaurante, da hotelaria, da agência, do órgão público, de todos.

E: Academia...

BL: De todos. Nem todos responderam, mas os que responderam estão elencados aqui.

E: Uhum. Aí você falou, já tinham algumas instituições que eram do COMTUR, então você já tinha algum tipo de contato com eles...

BL: Sim, sim. Eu acho que eles ficaram muito entusiasmados com essa ideia. E participaram.

E: Na verdade vocês já tinham contatos com todos eles, ou tiveram alguns que vocês... pra isso, na ideia de trazer alguém, vocês foram atrás? Existe um relacionamento já estabelecido, ou...

BL: De uma forma geral sempre existe um relacionamento. Às vezes muda o representante, muda o presidente, mas a gente tem, mantém um relacionamento aqui. Hoje [...] secretários, do pessoal lá de Turismo, você vai ver... O pessoal tem contato muito com o pessoal das companhias aéreas, mas até do que eu. Acho que foram eles que ajudaram a levantar esses dados, essa entrevista. Então basicamente a gente tem. Só mudam os nomes, alguns saíram, mas as entidades continuam. A São Paulo Turismo tem um relacionamento muito grande com todos eles.

E: Como você falou, tem essa troca de informações que é constante, dados, talvez, sei lá, para eventos, para outros tipos de...

BL: Sim. É, então... Vai ter um evento. O pessoal de Turismo, ele tá presente, tem um relacionamento diferente, procura fazer roteiros turísticos, estruturar as CITs. As CITs é com eles. Eles cuidam das CITs, organização. A São Paulo Turismo tem muito relacionamento, então se hoje tivesse que puxar todo mundo conseguiria sim.

E: Tá, entendi. O relacionamento é contínuo...

BL: É, e o pessoal gosta muito de opinar sobre o Turismo. Bom, aí nós... Então, houve um processo. Durante esse período a gente compilava as informações, levantamento de dados, discussões, visitas técnicas, avaliação, elaboração de uma proposta. Aí nós fizemos este relatório, voltamos com aquela oficina que te falei...

E: Esse relatório preliminar já tinha os eixos, pelo menos um esqueleto disso?

BL: Já, já. Então, o que aconteceu aqui... Quem fez essa parte visual foi um rapaz muito bom, que é o Renê, que é um menino francês. Ele saiu, mas ele é muito bom nessa diagramação. E nós temos também no Observatório um outro rapaz que também um muito legal, que é o Fábio, que ajuda demais.

E: Que faz toda a parte de identidade...

BL: Faz, tudo isso é feito aqui internamente. Infelizmente a gente não teve como contratar. Aí o quê que nós fizemos: procuramos criar uma... uma posição, um posicionamento do Turismo no mundo, no Brasil... e em São Paulo. Só que antes de posicionar São Paulo, nós levantamos alguns aspectos que não são do Turismo, mas que realmente contribui.

E: [...]

BL: Então foi um levantamento aí que nós fizemos. Aqui... tem no site a evolução do ISS. Naquela ocasião a gente nem tinha site do jeito que ele é. O desempenho hoteleiro, enfim. Aqui foram colocando algumas informações que

poderiam ser úteis pra depois se fazer um diagnóstico. Não houve muita evolução nessa avaliação de mercado de trabalho. Nós fizemos até com a FIPE...

E: Esse é de 2010, né?

BL: É, é. E tem algumas informações aqui que saíram dali. De quais são as atividades formais e informais características associadas.

[...]

BL: Gerais do Turismo. É mais ou menos como que ele foi até aquele momento, tá? Aqui eu sei que foi uma discussão, porque a gente não queria fazer um relatório tipo uma dissertação de mestrado, daquela tradicional. A gente queria fazer uma coisa que a pessoa sentisse fácil de ler. Então por isso que foi esse jeitão. Mas todo esse trabalho tinha um relatório maior...

E: Mais técnico?

BL: Mais técnico, isso. Aí veio a caracterização da cidade: como é que ela é em termos de PIB, o que ela tem, metrô, terminais, linhas, posicionamento, tudo o que fortalece o Turismo. Aí entramos realmente no mercado turístico. Aqui, eu acho, na oferta turística... esses azulinhos [sic] foram tirados com base nas entrevistas que nós fizemos. Tem os azulinhos [sic] aqui. Tem aeroporto, quer ver? Fala até da Copa. Quando fala de Copa... Então, quando você vir um azulinho... Acho que tá mais no fim. Quando fala aeroporto...

E: É a fala de alguém do setor, né?

BL: [...] Eu sei que eu fui fazer a entrevista com o superintendente da INFRAERO, então ele falou alguma coisa do que tava acontecendo, ele falou do que vai acontecer [...] Nós não tínhamos muita informação de Copa, tá?

E: É, ainda tava um pouco longe naquela época.

BL: Aqui, ó, o Fábio fez os principais atrativos turísticos de lazer na cidade...

E: Pra ver como eles se distribuem, né?

BL: Eles tão concentrados aqui na região oeste, central da cidade. Então se quiser um georeferenciamento você vai ver isso aqui. Enfim, cada um falou uma coisinha referente a... ó, gastronomia. Eu me lembro que alguém da gastronomia, não sei se da ABRASEL, sei lá, falou. Alguém falou da hotelaria, aí alguém falou... só que a gente não queria... em trabalho público, você não pode muito falar que foi fulano, foi a empresa, então você tem de deixar a coisa meio imparcial, para não dar créditos. Às vezes, uma empresa particular a gente não pode. Então nós deixamos solto assim, mas isso foram informações deles.

E: Tá.

BL: Isso daqui é da UBRAFE... Então aqui você vê alguns aspectos da cidade que podem ter mudado. Então hoje se o PLATUM fosse ser feito, muita coisa mudou. Aumentou museu, hotelaria ainda é complicado, que hotelaria... como ela envolve flats e os flats entram num pool, às vezes eles são retirados do pool pra alugar. Então ele é uma oferta elástica.

E: Elástica. Ela muda frequentemente.

BL: Muito.

[Telefone da entrevistada toca e ela atende por alguns instantes]

E: E, nas entrevistas, você falou... Vocês perguntavam de como eles viam o setor turístico e eu acho que eles provavelmente falaram bastante da área de cada um, mas eles também falaram na oficina sobre o geral, sobre uma visão geral, que não envolve só a área deles, digamos assim?

BL: Sim. Juntando todas as ideias, né, aqui tem uma parte da demanda, né? A demanda tem segmentos prioritários, secundários, então saúde, compras, a principal é... aqui você vai ver depois, mas... Aqui nós colocamos – já vou te explicar já já aquilo que você me perguntou – aqui nós colocamos o que estava em vigor na ocasião, né?

E: Do plano anterior?

BL: Do plano anterior. Era o Observatório, que não se chamava ainda... Era Observatório, mas não tava dentro dessa estrutura, tá? Então aqui tava com algumas informações e o que já tinha sido feito, aqui estava o Planejamento e Estruturação, que é a área que você vai entrevistar da Luciane. Ela divide em duas grandes áreas: essa área, que é o Planejamento e Estruturação, até aquele momento o que eles tinham feito, e a parte de Promoção, que até aquele momento era isso. Hoje tem mais coisa, é só você completar isso daqui.

E: Tá.

BL: E aí, com base no que os... das informações, nós levantamos entraves críticos e propostas para o Turismo com base nas informações dele. Então, o que era necessário do transporte, como é que ele tava e o quê que... alguma coisa poderia ser feita. Segurança, informações turísticas.

E: Isso tudo feito em cima do diagnóstico deles, né?

BL: Sim, sim. Infraestrutura... Fica difícil, embora a gente tenha que falar a verdade, né? Aqui, segurança. Ela não é do Turismo, mas o Turismo é afetado.

E: E muito.

BL: Transporte, transporte é um problema que continuou [...] Turismo tá envolvido. Hotelaria tá ótimo. E aqui foi feito, então, com base nas informações de todos, o quê que aconteceu, o que eles achavam. Muita coisa que

eventualmente sugeriam. Aqui tem uma mescla. Aqui você vai ver em flechinhas o que tava bom, o que tava em evolução, roteiros turísticos aumentou muito bem, você vai ver que eles provavelmente vão te falar que melhorou, deve estar nessa posição. Pessoal ainda reclama da divulgação, difusão das informações turísticas, mas eles que vão falar. E aqui o que ainda tava necessitando de cuidados. Aeroportos, você sabe.

E: Eu sei, eu voltei de férias há um mês atrás. Fiquei na fila uns 20 minutos e eu sou brasileira, né?

BL: Imagina o turista estrangeiro, então?

E: Eu vi também um pessoal comentando que, agora que acabou a Copa das Confederações, teve muita gente reclamando da dificuldade de achar gente que fale outras línguas, pra dar informações mesmo. Mesmo lugares turísticos muito turísticos, como o Rio de Janeiro.

BL: Idioma é uma coisa complicada. Deve estar por aqui alguma coisa, que idioma ainda... Não sei...

E: Deve ser essa capacitação de profissionais, talvez que tenha ali junto...

BL: É, é. Por mais que você faça, nunca é suficiente. Nunca é suficiente, porque o Brasil é muito grande, o Turismo é muito... Eu recebi um pessoal aqui na sexta, uma moça que ela falou que acompanhou, nas cidades onde a Copa das Confederações aconteceu... O pessoal, a população, o comércio, querendo se fazer conhecer, se entender pro turista. Ela disse que era uma coisa assim até de dar risada. Dançando pra mostrar o quê que era. Coisas assim que só acontecem aqui no Brasil.

E: É, não sei se só acontece aqui, mas comparado a outras destinações que são mais estabelecidas, a gente...

BL: É que é muito grande o Brasil, é muito grande. São Paulo também é muito grande, tem uma diversidade muito grande de população...

E: Mas é que, às vezes, a gente pensa em São Paulo, no tamanho da cidade e, enfim, São Paulo é uma das cidades mais ricas e, enfim, talvez você espere que a capacitação seja um pouco melhor de uma forma geral, sabe?

BL: Sim.

E: Então, o turista chega em Guarulhos, ele vai pegar um taxi e o taxista não fala nada de inglês, então o cara já tá lá, o aeroporto é longe, ele vai pegar um taxi, ele não sabe pra onde ele tá indo.

BL: Tem uma pesquisa com taxistas no site, não tenho mais em papel, mas vale a pena você ver, ficou uma pesquisa muito boa. O taxista ainda, eu acho, ele fala o endereço e vai, né? Agora se perde mais oportunidade. Se ele conhece um atrativo, ele pode recomendar, não é?

E: Sim. Eu lembro uma vez, faz anos. Eu sou de Brasília na verdade, né? E eu tava... parei num posto de gasolina, para colocar gasolina, e aí tinha um taxi parado e um pessoal com muita cara de estrangeiro, assim, né, e com uma cara meio preocupada. Aí eu fui lá e “vocês precisam de ajuda, não sei o quê?”, “ah, você fala inglês e não sei o quê”. Indicaram pra gente um restaurante que – você deve conhecer Brasília.

BL: Conheço pouco, não muito.

E: Eles tavam, sei lá, na Asa Sul e o restaurante é no Lago Norte e é realmente muito longe. Indicaram um restaurante assim, assim, assado.

BL: Tavam perdidos.

E: E aqui é escuro, no meio do ano, e eles ficaram preocupados. Aí eles estavam super preocupados. O taxista não falava inglês e eles preocupados, porque eles já estavam rodando há muito tempo. E eu falei “olha, vocês tão no caminho certo, tá tudo certo” e eu tranquilizei eles, mas faz todo sentido. Ele pega um taxi, ele começa a andar num lugar escuro, que é muito longe de onde ele tava.

BL: E tem que ver de assalto, dá medo. Você mesmo no lugar fica preocupado. É, então alguns aspectos que foram levantados – naquele momento, tá -, hoje eu já poderia dizer “olha, o diagnóstico aqui mudou, aqui piorou, aqui melhorou”, mas... Eu diria que muita coisa continua igual, não acho que tenha mudado muito não. E aí, com base nas informações, nós das diretorias da São Paulo Turismo elaboramos 10 eixos estratégicos para melhorar o que havia sido diagnosticado e propor novas ações. Então, esses eixos estão aqui, tá? Cada um dos eixos, por exemplo, na área de Informação e Pesquisa, o que a gente gostaria de fazer, nem tudo nós fizemos, mas alguma coisa eu acho que deu pra fazer. Então, esses que eu te falei: “ah, eu quero fazer uma pesquisa no Aeroporto de Congonhas”, fantástico. Nós aeroportos, nos terminais, a gente precisa colocar aqui. O próprio inventário tinha que ser feito aqui. E as outras áreas foram trabalhadas com o pessoal da Diretoria de Turismo, então eles tem muita condição de te falar “olha isso aqui aconteceu, isso aqui não aconteceu”. Então esses eixos podem te ajudar... pro Turismo em São Paulo melhorar, atender as necessidades, isso aqui teria que ser feito. Isso foi batalhado com o pessoal do COMTUR com essa oficina que eu te falei. Quem veio à oficina recebeu tudo isso e acrescentou mais coisa, então tudo o que tá aqui foi feito, sugerido, por todo esse grupo.

E: E, por exemplo, vocês tem essa parte de pesquisa, de trazer números e tal. Você acha que ter feito o planejamento e ter isso tão claro, os pontos do que a gente quer fazer ajudou, na verdade, em conseguir apoio, porque muitas coisas não dependem só de vocês, né? Então vocês tem que trabalhar isso com outros players e outros setores.

BL: Ajuda pra gente seguir um caminho... [...] não sair do foco. Às vezes, aparecem milhões... Aqui é assim, uma empresa em que aparecem milhões de

coisas de repente pra amanhã, então você já saiu do foco. Você pode até atender, mas tem de voltar e falar “olha, vamos por aqui”. Se isso surgiu dado no diagnóstico é sinal que ele tem razão pra estar aqui. E também o motivo, o segundo motivo além de ficar no foco é porque este documento ele foi aprovado pelo COMTUR, feito um orçamento de quanto custaria... Agora é uma pena, porque é uma utopia. Quanto custaria cada uma dessas ações, entendeu?

E: Tá.

BL: Quanto custariam as pesquisas, quanto custaria implantar. Tem um negócio de mídia aqui que é muito... Divulgação, tem outras campanhas publicitárias. Na ocasião nós estávamos trabalhando com alguma coisa... Superweekend. Então tem algumas ações aqui, quanto elas representam. Porque a grande maioria a gente trabalha aqui muito sem gastar, mas tem alguma coisa que a gente precisa. Então nós levantamos dentro de cada uma dessas, desses macro-programas que atendem eixos específicos, né? Nós temos discriminado quanto levaria cada um desse, mas só colocamos um total e apontamos aqui valores. Nunca conseguimos esses números, nunca. Mas isso foi para a Câmara Municipal...

E: E foi aprovado?

BL: Foi aprovado o trabalho, mas não aprovado o recurso, pra conseguir mais recurso pro FUTUR. Então você tem na mão um documento do que você precisa fazer, quanto vai custar. Se no futuro, com mudanças de gestores, mudanças políticas, pelo menos eles sabem que pra fazer tudo isso, pra ficar redondinho, você precisaria desse valor.

E: Desse investimento? E é um documento que não é só o que a SPturis acha que tem de fazer, mas o que digamos, de uma forma geral, todo o setor turístico da cidade acredita que tem que ser feito pra melhorar.

BL: Isso, isso. Não é da cabeça, “ah, sou eu ou é a Luciane”, não, isso aqui é o setor, o mercado turístico, envolvendo público e privado, ONGs que querem que caminhe nessa direção. Esses valores parecem altos, nunca nós obtivemos, mas, se você comparar com algumas secretarias, outras áreas, por exemplo, você checa no Rio, Belo Horizonte, Florianópolis, Salvador, pega cidades grande,s não to falando nem pequenas, o que eles tem – Florianópolis – o que eles tem de recurso é o dobro, é o triplo desse valor.

E: Eu não sei, eu sou leiga em questão financeira pra isso, mas, pra mim, em termos de dinheiro público, isso não parece um valor muito alto, assim, considerando as somas que se trabalham principalmente numa cidade como São Paulo.

BL: Não, não, não. Considerando Turismo e quanto ele representa, 10 bilhões por ano só de... o que os caras deixam de lazer, hotelaria, transporte, já se pagou. Não existe realmente ainda uma conscientização de que você precisa colocar um dinheiro... Se fosse... Olha, hoje, metade desse valor dava pra fazer

chover. Pergunta à Luciane quanto é o FUTUR, ela que administra, ela é a secretária do...

E: Ela é tesoureira, né? Alguma coisa assim.

BL: É, então pergunte a ela quanto é que este ano está recebendo. Nessa oportunidade, ainda era um pouquinho maior. Agora, em vez de aumentar, eles diminuíram. O turismo não é ainda... É uma atividade extremamente importante, mas as pessoas ainda não entendem o quê é turismo. Tem uma compreensão de uma coisa muito diferente, de diversão, viagem. Não é, é um negócio. Então, pra você fazer, gerar o que era, o que aconteceu, o quê que tá ruim, o quê que tá bom, quais as ações para melhorar aquilo que tá ruim, ou mesmo ampliar as que estão boas... como eu to te falando: aeroporto, eu quero uma pesquisa em Congonhas. Eu coloquei aqui, eu pedi aqui, mas...

E: Inclusive se você conseguisse fazer uma pesquisa em Congonhas você conseguiria tirar aqueles dados que você falou: quem fica na casa de amigos e família? Você conseguiria cruzar dados, tirar de uma pesquisa vários outros outputs diferentes, né?

BL: É isso mesmo, é isso mesmo. Porque esses números alimentariam, ajudariam o pessoal saber quem são os turistas que vem e ficam em casa de amigos, o quanto eles gastam, quanto, em termos percentuais, eles são mais ou menos que os de negócio. Você tem um conhecimento maior.

[...]

BL: Não tínhamos quase nada da Copa, tá? Eu me baseei nisso aqui, num documento que foi feito pela FIA para a Copa. Eles tinham alguns núcleos... Eu considero totalmente desatualizado e acho que você não deve... só por curiosidade, porque naquela ocasião... isso aqui eu não coloquei, mas, na ocasião, ainda era o estádio do...

E: Do São Paulo?

BL: Do São Paulo que era o... Ninguém falava em Itaquera. Do Itaquera falam alguma coisinha por aí, num cantinho por aí. Tem muito recorte também assim, informações e tem também um que eu acho que tem que ficar de olho, o complexo de Pirituba que eles tão, eventualmente...

E: Que é o espaço pra Expo, né? Se São Paulo for escolhido.

BL: Se São Paulo for escolhido. Agora, depois de tanta confusão, não sei [...] Mas, vamos ver, tomara que dê certo, porque é uma quantidade muito grande de turista e é uma visibilidade enorme pra cidade.

E: É, mas é meio preocupante, porque Pirituba envolve toda uma questão de transporte, de acesso...

BL: Então, você não pode só querer um trabalho de turismo e evento nessa região. Você tem todo um complexo, uma infraestrutura que precisaria ser atendida antes que você...

E: Básica, para depois você pensar em elevar ela pra receber...

BL: Exatamente.

E: Esse é o problema, né? A gente não atende nem a população, quanto mais...

BL: É como Itaquera. Eu tenho minhas... Eu não conheço bem, não sei quais são as linhas, o que fizeram, mas eu acho que, ainda assim, ela ainda não tá completamente suprida, né? Bom, aí aqui, como a gente precisava ter um olhar mais distante, foi feito uma projeção, a FIPE fez uma projeção da demanda com base no que nós tínhamos. Essa projeção hoje tem de ser refeita com base no que aconteceu nos últimos quatro anos e nós trabalhamos um pouquinho com o quanto representaria isso em termos de receita, baseado nesse perfil e gastos dos turistas que nós tínhamos. Aqui são as procedências também, uma projeção em 2020, quais vão ser os... Aqui não apareceu, você tá vendo? Você trabalha de uma forma geral...

E: É que você tem outros lugares que tem maior potencial de crescimento às vezes, né?

BL: É, mas muda muito. Isso aqui já era. Isso aqui foi com base num... Agora [...] vai por mim que ele tá... Aqui alguns pontos mais relevantes, o que ia acontecer, mas... Seria, então seria mais ou menos isso o PLATUM.

E: E aqui... Só um instantinho, aqui no final eu poderia me guiar por quem participou por essa lista aqui de agradecimentos? Dá uma ideia boa de quais são as pessoas que...

BL: Pode. De quais são as pessoas que opinaram, né? Hotelaria, agência...

E: Você falou aéreo...

BL: Receptivo. Agências receptivas que é muito fraco em São Paulo. Deve ter umas 40 aí e até hoje elas não acertaram o compasso. Receptivo, tá? É só trabalhando com o turismo de quem vem. Então, agências de viagem, associação, ABAV, então você pode se guiar por aqui.

[...]

BL: Falta, falta, mas eu acho que aqui foram os que opinaram sobre esse diagnóstico e essas sugestões pra esse ano, terminando ano que vem.

E: É, pra mim é muito precioso saber justamente quem são esses players e o quê que eles trouxeram pra mesa.

BL: Mas foi convidada mais gente. Então, por exemplo, na Diretoria de Turismo, eles fazem, quando existe o COMTUR, são eles que fazer o convite para os representantes estarem aqui, então você pode até saber, querer saber quantos são os representantes.

E: E eu consigo esses dados com a Luciane, será?

BL: É. [...] Secretarias, Secretaria da Cultura, Desenvolvimento. Com essa mudança política agora, houve uma mudança também de representantes, mas a posição ela sempre permanece.

E: Da instituição, do órgão...

BL: É, o Convention, que eu te falei que é importante. Você pode até perguntar pro Convention, pro Toni, desse projeto, do plano, quê que ele acha. Eu acho que nós não recebemos realmente o que a gente precisa pra poder viabilizar tudo isso, mas, bem ou mal, a gente vai tentando, né? Seria isso.

[Entrevistada indica algumas pessoas para serem entrevistadas]

BL: Das coisas que foram perguntadas pra ele em termos de 2020 mesmo, né? Lembro bem dessa pergunta: como você... o que você gostaria... como você gostaria que o Turismo fosse... o que você espera que o Turismo te ofereça na cidade em 2020? Como é que você gostaria que o Turismo fosse? E aí cada um respondeu com uma frase. O questionário não era muito longo não, mais pra... E aí todas as sugestões de 2020 foram colocadas aqui na capa, nós tiramos um recorte. Então, “que em 2020 a cidade desponte como uma das mais importantes do mundo”, então cada um falou uma coisa e nós fomos colocando aqui informações. É, você lê e vê cada um... “Que 2020 a cidade seja vista com uma estrutura cultural mais coesa”. Cada um tinha um olhar, né? Geralmente não existe uma coisa muito objetiva, detalhada, mais uma visão do bom. Mas foi... Eu lembro que nós colocamos aqui na capa pra marcar mesmo.

E: Legal, ficou bem legal mesmo. Mas é isso, Beatriz, eu agradeço muito a sua ajuda...

BL: Imagina, às ordens, espero que dê certo...

E: Eu também!

BL: Que você trabalhe com foco legal.

E: Posso te mandar e-mail pra você, se você acham a apresentação do COMTUR, que você falou que tem mais detalhes e tal?

BL: Pode, pode.

E: Então, eu te mando e-mail lembrando disso.

BL: Pode porque eu lembro bem que, naquele momento, foi criada a TUR-SP e justamente a Luciane e algumas pessoas que estavam aqui foram pra lá. Pra estruturar a empresa. E naquele momento... Quando eles voltaram, nós fizemos a apresentação para... “ó, o que aconteceu, o que nós tiramos disso daqui”. Então foi feita uma apresentação... Se você puder me mandar um e-mail...

E: Eu vou mandar um e-mail lembrando disso.

BL: Lembra, que eu vou atrás.

E: Tá ótimo.

BL: [...] Aí te facilita na hora de colocar isso no caderno. E a parte teórica? Que você vai fazer de parte teórica disso tudo?

E: Na verdade, já tem uma parte teórica que eu tinha inclusive no... no relatório que você recebeu. É inclusive de onde eu tiro... Porque, no fim, eu trabalho com governança, né? O meu projeto é sobre governança. E eu tirei um conceito de governança que é um conceito que ele vem das Ciências Sociais, das Ciências Políticas no caso, que é um conceito relacional. [...] A princípio eu quero saber quem participou, tem essa preocupação toda em saber... É, falando de governança mesmo, então eu tiro esse conceito, que é um conceito relacional, e também um conceito que é um conceito de governança democrática, no sentido de inclusão, de trazer...

BL: Todo mundo participando. Olha, foi um cuidado que nós tivemos muito grande de não excluir. Quem não participou foi porque não quis, ou porque não pôde, mas foi bastante convidado, trabalhado, dada bastante oportunidade.

E: E por isso, então, nesse sentido, pelo que você tá me falando, eu consigo fazer um paralelo interessante entre o que a teoria me fala que é interessante pra governança dos conceitos que eu escolhi usar em governança e o que foi feito. E então eu to ouvindo do seu lado, vou ouvir de outras pessoas pra entender esse, que essa ideia de governança relacional, de quem veio [...] “Ah, a SPturis mantém essa relação constante”, então de você criar realmente uma governança nesse sentido relacional que é funcional, né?

BL: Exatamente.

E: De todo mundo trabalhar por um objetivo comum.

BL: É, é.

E: E por isso que eu resolvi avaliar o PLATUM, que é uma coisa objetiva, mas delimitada.

BL: Pra realização dele sim, mas agora pra depois... O pós, isso você não vai avaliar, você vai avaliar o que foi...

E: É, eu vou avaliar...

BL: O momento.

E: É, o momento do planejamento. Porque, assim, eu poderia falar... Se eu quisesse falar de governança na cidade como um todo, acho que, é interessante, mas não é uma coisa que eu consigo fazer no mestrado, porque é muito amplo e eu ia ficar muito... ia ficar maluca.

BL: Muito grande.

E: Por isso que eu delimito usando o planejamento, que é: vocês chegaram num documento. Então existe todo um processo até chegar nesse documento. Então, pra mim, delimita muito melhor, né, pra eu trabalhar, então eu sei os limites do que eu to trabalhando.

BL: Sim, é.

E: Então eu sei o limite, sei o limite dos atores, entendeu? Então é bem mais fácil em termos de análise, sabe?

BL: Eu acho que a gente chega muito mais no setor público privado, né? [...] Do que eles virem até nós, porque eles são mais autônomos, né? Independente do trabalho deles.

E: Entendi.

BL: Que eles acham que a máquina pública é muito mais democrática e é mesmo.

E: Com certeza.

BL: Cada vez que você faz um projeto, que quer viabilizar, tem aqui os processos de licitação, de cotação de orçamentos, então você tem uma máquina mais, que dificulta mais esse, essa decisão, ou essa “vamos fazer”, né?

E: E isso que você falou é interessante, porque me fala também um pouco do papel de cada um nessa governança. Então você tá me falando que, no fim, talvez o setor público puxe mais a governança no sentido de trazer players pra trabalhar junto dessa forma relacional [...] principalmente aqui no caso do PLATUM, que é uma coisa que vocês precisam fazer, mas que vocês puxaram, né? Não foi um movimento contrário.

BL: Não, nós que puxamos. E eu acho assim. Quando você for falar com a Luciane, a turma deles, você vai ver que... A importância do COMTUR nesse processo. A gente não pode fazer sozinho. O Conselho é, são os representantes e eles também tem que opinar. Mesmo que mudem. Então quem são, pergunta qual... Tem uma moça que trabalha com COMTUR lá que

vai... A Luciane que vai orientar, mas quais são as empresas, as entidades, que estão na lista dos representantes no COMTUR.

E: E acho que, nesse sentido, talvez o COMTUR tenha um papel interessante na ideia de governança, porque como é fixo, na verdade, e eu acredito que eles devem ter encontros com alguma periodicidade...

BL: De dois em dois meses tem um encontro, uma reunião do COMTUR. Teve agora há duas semanas atrás e... Mas assim, todo mundo é convidado, quem tem algum projeto e quer apresentar, apresenta. Tudo o que é feito na São Paulo Turismo é, assim, participado.

E: Então é um canal que é constante e aberto, né?

BL: É, aí você pergunta pro Adriano, que deve saber melhor do que eu. Nem sempre esse canal é tão, assim... Não é que funcione bem. Assim, todo mundo vem, todo mundo opina...

E: Não é o mundo ideal, né?

BL: Não, não. Então, às vezes ele não faz o papel como ele deveria de participação, mas, sempre que convidadas, tem algumas entidades que estão sempre presentes, são sempre participativas. E a São Paulo Turismo é muito cuidadosa, muito cuidadosa de convidar esse pessoal.

E: Então o canal existe, mas talvez ele não funcione da melhor maneira possível?

BL: É, Thaís, as pessoas tem compromissos, tem uma reunião... Às vezes não dá tempo de estar lá e São Paulo não é pequenininho. Então pra você opinar e, às vezes, aquilo lá... Entrar na Câmara pra ser aprovado... O Abraham, que você... Ele é bem crítico, vai falar muita coisa que tá errada. Então é bom que você ouça bem quais são os gargalos. A gente não gosta de falar assim "tá ruim", mas são gargalos, são obstáculos. Você vai ver a mesma coisa no... em Santiago.

E: Uhum. E eu penso principalmente que, numa cidade como São Paulo, que você tem tantos players, entendeu, é realmente difícil fazer com que todo mundo trabalhe de uma forma...

BL: É, acho que com essa ideia de criatividade, de empreendedorismo aparecem muito mais players que no passado.

E: Sim.

BL: Você, na teoria da tua faculdade você deve ter... Ah, é hotelaria, é agência... Esquece, aquilo lá existe e tem de existir, senão Turismo não... Mas o que apareceu de coisas junto, né, pro mercado é fantástico.

E: Porque é muito fragmentado, né? Eu acho que o mais difícil da atividade é ela ser tão fragmentada assim, justamente dificulta o diálogo, dificulta pensar numa coisa coesa, já que cada um tangencia de uma forma, se envolve de forma e vê de uma forma, né?

BL: Museus, museus são uma parte muito importante numa cidade como São Paulo, mas cada museu é um museu. Você quer fazer uma pesquisa, envolve recursos, envolve... Então é tão grande também São Paulo...

E: É, são várias cidades dentro de uma cidade assim, né?

BL: É, eu não conheço, mas você tem de estabelecer essa dimensão entre São Paulo e Santiago, tá? Porque Santiago deve ser muito, muito menor.

E: É, eu acho que eu vou conseguir fazer isso quando eu for conhecer os players que tavam no planejamento, né? Acho que talvez aí eu consiga ter uma noção disso, né? De dimensão mesmo, que é o que eu falei na minha qualificação: eu não quero fazer uma pesquisa que seja necessariamente... que seja apenas comparativa, porque a gente sabe que, a rigor, nada poderia ser comparado, porque cada caso é um caso.

BL: Cada caso é um caso.

E: Então, lógico, a comparação vai existir, mas eu quero entender esse planejamento justamente pensando nessas dimensões, nas diferenças que existem também. Por isso que o trabalho é... Eu falo sobre a governança, que é parte do meu referencial teórico, mas eu quero colocar um panorama da cidade pra justamente quando eu chegar no, na governança, olhar pra governança tendo isso em mente. Olha, aqui eu tenho esse cenário, aqui eu tenho esse trabalho. Como se trabalha governança em termos relacionais, quem participa e como eles fizeram. E chegar lá e falar "olha, aqui eu fiz assim, aqui eu fiz assado", entendeu? Por que, talvez, por que eu faço assim e aqui eu faço assado? Ah, porque aqui eu tenho essa característica, aqui eu tenho não sei o quê.

BL: E você chegou a levantar, assim, o volume de recursos que o Turismo, a secretaria, a entidade pública do Turismo em Santiago tem, em termos pra trabalhar?

E: Não, eu não tenho esse número e, assim, não é um número... É mais ou menos o que você tem aqui. Geralmente são previsões, o que você... No planejamento deles existe uma coisa muito parecida com essa, existe o quê que eu precisaria...

BL: O que precisaria pra deixar pelo menos [...]

E: Isso, quanto eu penso em investir. É uma coisa que eu também, é interessante colocar em termos de... Na comparação e estabelecer os cenários. Olha, eu tenho São Paulo, que é uma cidade desse tamanho, que

tem gira uma quantidade de dinheiro e que eu tenho isso pra falar de Turismo, pra trabalhar com Turismo.

BL: O que eu sinto aqui é... O órgão público de Turismo, ele trabalha muito realmente com criatividade, com força de vontade, com raça, porque senão não conseguiria fazer nada com os recursos disponíveis. Agora menos ainda.

E: Uhum.

BL: É sempre assim, com parcerias. Sempre, sempre. Parcerias funcionam muito aqui. Tá, parceria... Vou fazer uma pesquisa, "ah, eu não tenho...", então vou a Convention, você dá a fichinha, o outro paga a impressão, então... E lá no Turismo também, tenho certeza. Agora não sei se funciona assim também lá, provavelmente sim.

E: É, eu também acredito que sim. É um pouco diferente, porque, enfim, a cidade é menor, tem todas aquelas diferenças... Mas acho que no fim, apesar do turismo também ser uma atividade importante, quando você olha pra cid... pro município como um todo ele também fica no cantinho. Eu acho que, nesse sentido, o Chile, ele é bastante parecido com o Brasil, sabe? A escolha do Chile também tem um pouco a ver com isso, você tem várias características comuns, deles terem destinos super interessantes, super diversificados, que nem o Brasil tem. Não é obviamente tão grande, mas eles tem também problemas de transporte, a questão do aéreo, você só tem uma empresa que voa lá, né, pelo menos o internacional...

BL: [...] Num sentido mais amplo, os dois... Aí é uma coisa geral... Existem tantas necessidades, a população precisa de moradia, precisa de transporte, precisa de educação, saúde... Os governantes não podem privilegiar o Turismo. Mas, o que eu acho é assim... Não, mas diz o quanto vocês vão destinar a essa área pela sua importância, pelo que ela possui. É tanto? Então deixa esse tanto pra poder trabalhar. Então você tem aquele pouquinho, mas você sabe que tem alguma coisa.

E: [...] Você sabe que disputa dinheiro com todo mundo.

BL: Com certeza.

E: O dinheiro é um bolo e aquilo vai ter de ser dividido, né?

BL: E o que a gente sente é que, se você pensar em Brasil, não sei se vai trabalhar o Chile e o Brasil, se vai fazer alguma analogia...

E: Eu faço um pouco.

BL: No caso do Ministério Público... do Turismo, desculpa, ele não privilegiou São Paulo.

E: Uhum.

BL: Então São Paulo... Tem várias capitais que você sabe que contemplam pesquisas, contemplam estímulos, principalmente Norte e Nordeste, mas São Paulo não recebe nada, nada do MTur. O que tá errado.

E: Governo federal, né?

BL: Governo federal. Isso tem muito a ver com política.

E: Com política, claro.

BL: Que deve ser outro assunto que você vai descobrir no Chile, que também afeta muito a...

E: Não, com certeza, eu não espero diferente, né? Mas, como eu falei, o difícil pra mim é... foi delimitar tudo isso, né? Porque a discussão pode ir crescendo de uma forma que depois você...

BL: [...] Buscar as informações e depois fazer um recorte seu. E, no fim, colocar tudo o que você pensa. Aí é você como autora do trabalho que vai julgar, “isso aqui tá certo, isso aqui não tá”, o que pode ser melhor, a política impeditiva de um desenvolvimento maior. Tudo [...] política influencia.

E: E é por isso também que, quando eu fui tratar de governança, eu fugi um pouco de noções de governança que fossem normativas, sabe? Porque eu não quero falar que aqui é certo, que lá é certo e aqui errado, sendo que, justamente, cada caso é um caso, então eu não me sentiria confortável de, em tão pouco tempo, fazendo um estudo que não é tão profundo assim, apesar de ser um trabalho de mestrado, ficar usando uma definição normativa de governança. Olha, você tinha que fazer assim, sendo que a gente sabe que há coisas que funcionam num lugar, se fazem num lugar funcionam necessariamente em outro e tal.

BL: Com certeza.

E: Então fugi um pouco dessa coisa do certo e do errado pra entender como funciona e porque funciona, sabe?

BL: Não, e nem pode... Porque se hoje você pensa assim, talvez num futuro você possa ter, né... Na vida, você vai agregando informações, aprendendo. Ah, por que eu fiz isso? Na verdade, então você não pode ser taxativa.

E: É, então eu acho que se fala muito de governança dessa forma normativa, tem que ter isso, tem que fazer assim, assado, cozido, que, no fim, acho que não seja tão interessante pra analisar principalmente uma área que nem Turismo, sabe? Que não é tão estruturada e tão fechadinha assim pra poder falar “olha, funciona dessa forma, então você tem que fazer assim”, entendeu? Isso aqui tá certo, isso aqui tá errado.

BL: Você vai ouvir muito de algumas pessoas da [...] criticando, eu mesma sei onde é a crítica, mas...

E: Vocês também tem limitações, né?

BL: Bastante, bastante. Eu acho realmente que a gente teve um corte muito grande de recursos desse momento até agora e não justifica, ninguém parou de trabalhar. Pelo contrário, trabalhamos mais ainda, mas é um pecado para o turismo em São Paulo.

E: Não, com certeza. É que é muito potencial, né? E: E é bastante subaproveitado no final das contas.

BL: E aqui, só pra acrescentar, não sei se você sabe, a São Paulo Turismo, ela não trabalha só com Turismo, ela tem a parte de eventos. Eventos, que é uma área, com praticamente duas diretorias que trabalham só com eventos. Uma aqui no complexo, que vende os espaços, vende o pavilhão. São feitos aqui e, com isso ela tem uma receita. A empresa vive dessa receita. E tem uma outra área de eventos que ajuda a Prefeitura a organizar eventos em toda a cidade. Desde eventos grandes, como a Virada, até, por exemplo, uma pracinha vai ser inaugurada. Então precisa de um palanque, essa parte é bem operacional. E vai ter a Virada Esportiva. Então aqui é que organiza, contrata esses que montam, tudo o que precisa, né? Então, a São Paulo Turismo é muito maior do que só turismo.

E: Uhum. E a receita também de eventos é muito maior?

BL: É, essa parte, ela é... Ela recebe o aporte da prefeitura para fazer turismo na cidade. Então, o prefeito vai inaugurar a pracinha, então é aqui que faz. O prefeito vai... Então aqui fala tudo, qual a missão, ela é de capital aberto, ela...

E: Eu não sabia que ela era de capital aberto.

BL: É. Ela administra...

E: Aqui: "a execução de eventos realizados sob a chancela da prefeitura".

BL: Da prefeitura. Eu diria pra você que ela é mais da metade focada nessa área. Se você quiser... Ah, não é só turismo. Turismo não é nada. Por exemplo, o que ela tem, ela tem muita importância é alugar os espaços aqui de dentro. Então, quando o Parque do Anhembi é alugado, por exemplo, pra uma empresa organizadora. A Reed, por exemplo, ela paga pra trazer o Salão do Automóvel. Esse dinheiro é muito importante que entrar pra São Paulo Turismo. Aí a empresa vive. Vive, todo mundo recebe em função dessa receita.

E: Da parte de eventos?

BL: [...] Estacionamento também, acho que é assim que é... Então, o turismo em si não traz...

E: Tanto retorno pra entidade.

BL: Ele traz gasto, mas não traz... Então por isso que o foco da empresa, mesmo chamando São Paulo Turismo, é turismo e eventos. Só que os eventos,

eles alimentam o cofre da prefeitura. Não sei se essa estrutura existe em Santiago.

E: Ah, mas é uma coisa a se pensar na hora de avaliar. O quão representativo de fato é o turismo.

BL: Muito, muito.

E: Em termos de organização e de retorno.

BL: O turismo devia ter uma secretaria só dele, mas não tem. [...] Ele é uma portinha de nada na cidade. Eu já acho... Você vai me contar depois, mas eu já acho que no Chile, Santiago, ele é mais valorizado que aqui em termos de...

E: É, eles recentemente, no Chile, tem feito algumas iniciativas de conhecer realmente perfil de turista e tal pra fortalecer a divulgação do destino como um todo, né? Mas também não sei. É que, se você for pensar, o Chile, no geral, ele começa de um ponto melhor que o Brasil em alguns aspectos, sabe? Então em toda a parte de capacitação, toda a parte de recursos humanos que eles tem no Chile, enfim, pela própria história do país, etc, é um... As pessoas já tem uma educação...

BL: Uma conscientização. É, eles já tem um nível, vamos pensar, já superior. Eles tem resquícios de uma cultura já mais elevada, né?

E: É, e educação, eles tem níveis de educação melhores do que a gente tem no Brasil, então, tipo... Quando você faz pesquisas com as pessoas que vão pro Chile, eles falam sobre isso, de ter uma parte de capacitação muito boa, que, por exemplo, influencia muito na experiência do turista, né? Que é o ponto de contato, então se, por mais, sei lá, eu tenha um aeroporto fantástico [...] Se o meu ponto de contato for ruim, aquilo vai influenciar muito a minha experiência. Que é um dos problemas que a gente tem aqui, então, quando eu falo de panorama, uma das formas que eu comparo os países, é com uma pesquisa de um índice sobre turismo, que eles fazem esse índice dos países com base numa... Eles dividem em três grandes área, né? Uma parte é de recursos humanos, né, com relação a capacitação, índices de educação, etc, etc. A parte que você tem de... parte natural, cultural, não sei o quê, e infraestrutura. É dividido mais ou menos assim e, quando você vê a parte de infraestrutura e de capacitação do Chile, é muito mais alta que o Brasil, mas o Brasil tem a parte de recursos, né, naturais, culturais, etc, que é muito grande, pela característica...

BL: É, mas aí você compara país que tá totalmente diferente, né? Porque o Brasil tem recursos naturais atrativos, mas, em termos de capacitação [...]

E: E aí, quando você vai nivelar no índice, Brasil e Chile ficam, assim, muito parecidos, mas você vê que o índice deles para algumas coisas é muito mais elevados e o nosso... Sendo que o índice deles é mais elevado numa parte que você precisa de mais investimento no fim das contas. Então, eles realmente começam, nesses lugares, num nível muito diferente do que a gente tem aqui, muito superior do que a gente tem aqui.

BL: É, mas... Por exemplo, aqui, a empresa, ela propõe, propôs uma capacitação profissional pros taxista. Foi muito bacana, foi um trabalho que, né, acho o ministério até ajudou, foi outra área que fez. Mas eu lembro que foi um pessoal daqui pra chamar os taxistas pra virem fazer, porque eles tinham que trabalhar, eles não podiam perder tempo pra fazer capacitação. Quer dizer, é um...

E: Tem vários entraves assim, que são práticos, né, no fim das contas.

BL: Mas todos que fizeram, eu lembro, ficaram felizes, iam buscar diploma. Depois não foi feito mais. Agora, tem a governança da empresa e tem a governança do setor. A empresa em si, eu vou dizer pra você, é um bom nível. Entendeu, as pessoas não é... Ah, as pessoas aqui entendem, sabem o que tão fazendo. Só não tem as condições, os recursos. Agora a governança... Do lado do setor, tirando algumas cabeças aí, o resto é bem fraquinho.

E: É, que no fim eu fiquei meio que no meio do caminho, né? Porque eu não trato da governança da empresa, mas é a empresa que, no fim organiza pra se chegar a esse documento, mas o documento reflete a governança do setor, né?

BL: Bem, eu acho que os gestores dessa área, em São Paulo, tem boa cabeça. O problema é que tudo depende da mão de obra, aí, aqui você vai ver o mercado de trabalho também interessante. A informalidade na área, a quantidade de pessoas no transporte, em São Paulo, envolvida no transporte aéreo, o número que se chegou, sem considerar algumas áreas que são mescladas, restaurantes, compras, cultura, que é uma parte no turismo [...] e o efeito multiplicador de cada item gerado. Por exemplo, transporte, quanto representa no Brasil. Esse, que eu acho que é geral. O conjunto das atividades ligadas. Um emprego aqui, em São Paulo, representa dois. Isso aí é um efeito muito legal.

E: Sim, com certeza. Te mostraria claramente a importância da atividade, né?

BL: A importância da atividade. Isso mesmo, isso mesmo.

E: É, eu falo sobre essa questão do efeito multiplicador quando eu justifico a escolha do meu tema. Porque, lógico, eu sou formada na área.

ANEXO D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ABRAHAM GURVITCH

Entrevista realizada no dia 29/08/2013 com o senhor Abraham Gurvitch, dono da operadora de receptivo Ecology e ex-presidente da Associação de Operadores de Receptivo de São Paulo (ARESP)

Entrevistadora: Bom, então eu queria que você começasse falando um pouquinho sobre você, na verdade. A sua história, como você entrou na parte de receptivo, né, que é a parte com que vocês trabalham e, pelo menos, mais ou menos como você chegou... Até porque você foi como representante da Associação de Operadores de Receptivo, né?

Abraham Gurvitch: Isso, exato.

E: Então esse caminho até esse ponto.

AG: Bom, a Ecology é uma operadora de turismo que tem 25 anos de mercado, ela sempre atuou com congressos e eventos e dentro dos congressos eventos a gente precisava sempre de serviço de receptivo. E a gente não tinha nenhum parceiro confiável dentro de São Paulo que nos prestasse um serviço na qualidade que a gente gostaria. Então acabei desenvolvendo esse departamento de receptivo aqui na Ecology pra tentar impor a qualidade que eu gostaria que...

E: De serviço.

AG: Que tivesse. Eu aprendi turismo no exterior, eu não sou formado em turismo, mas eu aprendi turismo no exterior, no padrão de qualidade europeu e israelense, que são altíssimos, e então o nível de atendimento em São Paulo era muito baixo. Hoje já tá muito melhor, mas ainda tem muito pra melhorar. Então essa é a história da gente ter entrado dentro do turismo receptivo.

E: Uhum.

AG: Aí a SPturis começou a fazer uma organização dos receptivos de São Paulo, então a gente acabou conhecendo todos os receptivos, ela começou a ordenar, começou a sugerir que a gente se organizasse pra ter mais força nas reuniões e comissões de trabalho, até que chegou um ponto em que nós conseguimos fundar a ARESP, que é a Associação dos Receptivos de São Paulo.

E: Isso de São Paulo cidade ou São Paulo estado?

AG: Então, a associação foi feita pra ser estadual, mas nós começamos com a cidade de São Paulo.

E: Tá. Então o esforço de formar veio a partir da SPturis na verdade? Ou foi uma...

AG: Foi uma... Na verdade, não é que foi um esforço da SPturis, mas foi uma sugestão muito forte através da experiência que a Luciane Leite teve com os receptivos de Salvador...

E: Ah, é, que ela era da Bahiatursa, né?

AG: Exato. Ela trouxe essa experiência, sugeriu que nós fizéssemos o mesmo, e nós acatamos a sugestão dela, e fizemos, e tivemos todo o apoio da SPturis, que era um desejo da SPturis e do Conventions Bureau, que São Paulo se organizasse.

E: Tá. E daí quando formou a Associação você foi eleito...

AG: É, eu fui eleito o primeiro presidente, por dois mandatos consecutivos. A gente tomou o cuidado de colocar no estatuto que só podia ser no máximo dois pra ninguém se perpetuar e também não se achar dono de nada. Também pra que a mentalidade se arejasse um pouco, as lideranças se arejassem , novas ideias, novas culturas e tal.

E: Uhum.

AG: Então hoje tem um outro presidente e... Que tá terminando agora o terceiro mandato, né? Eu fui os dois primeiros...

E: Primeiro mandato dele e o terceiro desde a criação.

AG: É.

E: Então a Associação foi criada quando?

AG: Há seis anos atrás.

E: É um mandato de dois anos?

AG: Isso.

E: Então vocês já tinham um contato próximo com a SPturis assim?

AG: Sim, sim, a gente... e mantemos, né? Independente da ARESP, nós mantemos um contato bem próximo com eles. E é uma relação muito bacana, muito positiva, né? Eles dão total liberdade pra gente elogiar e criticar e eles tem total liberdade pra elogiar e criticar o que a gente faz também.

E: E o... Essas relações que vocês tem com a SPturis, elas são de que natureza? No sentido de... É quando existe algum evento, é pra coisas estratégicas...? É um pouco de tudo?

AG: No mais amplo sentido, Desde coisas estratégicas, como o PLATUM, por exemplo, que a gente ajuda, participa, até os grandes eventos da cidade de São Paulo, até pequenas iniciativas como receber uma visita técnica para a

captação de um evento na cidade de São Paulo. Então a ideia é essa mesmo, que a iniciativa privada que opera o turismo ajude o poder público, que regula e que capta negócios pra cidade de São Paulo.

E: Tá. Então, nesse caso, por exemplo, a iniciativa privada fica ao redor do poder público? Ou seja, é o poder público que organiza isso, ou que puxa, digamos, o carro, ou você vê isso como um trabalho conjunto mesmo, e...?

AG: Não, eu vejo como um trabalho conjunto, porque, na verdade, um depende do outro. O poder público não consegue realizar nada sem a iniciativa privada, que é quem operacionaliza...

E: Claro.

AG: ... E a iniciativa privada não consegue fazer nada sem o poder público, que é quem regulamenta e quem dá a legalidade da ação. Então um depende do outro, é uma simbiose aí, né?

E: Uhum.

AG: Então acho que é nesse sentido a relação.

E: Legal. E com relação ao PLATUM mais especificamente... Eu sei que já faz um tempo e esse é um pouco do problema pra fazer essa pesquisa, porque a elaboração foi em 2010, né, já faz alguns anos, mas, assim, da sua experiência, o quê que você tem pra contar, o quê que você lembra de como foi o seu contato com relação ao PLATUM?

AG: Então, eu não lembro muito, porque eu participei de muitas reuniões e, na verdade, sempre as conclusões vão, acabam caindo no PLATUM, são usadas como fontes de informação. Eu não me lembro muito, mas eu sei que, o pouco que eu posso dizer, é que é uma iniciativa louvável deles pra, pelo menos, dar um norte no turismo da cidade de São Paulo, que tava muito incerto, jogado, sem informações precisas. Ainda tem muito pra melhorar, né? O de 2014 pra 2018 que vai ser o próximo, né?

E: É.

AG: Espero que melhore. Tem algumas informações aí importantes pra quem gosta de números. E o problema todo dele é que na teoria ele é lindo, mas na prática é complicado de se fazer acontecer, né? Porque tem vários fatores que influenciaram ele, né? Tem dificuldades políticas, dificuldades corporativas. Ainda o empresariado brasileiro pensa em reserva de mercado. Eles querem muito imitar os outros, eles esquecem que tem cérebro e inteligência e podem montar o próprio modelo. Ele acaba imitando os outros como, por exemplo, nos grandes eventos, todo mundo joga os preços pra cima. Mas o número aí diz que o turismo... O Brasil tá situado dentro do turismo internacional lá no fim da linha.

E: Uhum.

AG: Então nós não podemos copiar uma Alemanha, uma França, que não tem lugar pra receber todo mundo de tanta gente que vai, e que por isso aumentam os preços. E que tem lugares a 100, 200 quilômetros de distância do local do evento, mas tem um trem bala que leva em uma hora o cara pro lugar do evento e a estação é dentro do local do evento, com a infraestrutura do Brasil, com o número de pessoas que vem pro Brasil, com... Então a gente tá imitando o cara que tá no topo, mas nós estamos atrás e eu acho isso muito errado. Isso atrapalha muito. Se você pegar aí no PLATUM – antes de você vir, eu tava dando uma lida pra me lembrar – você vai ver que o número de estrangeiros internacionais até 2009, quando tem aí esse PLATUM, ele é linear e horizontal, entendeu?

E: É, o crescimento é bem...

AG: Então nós estamos patinando. E há décadas já nós estamos patinando.

E: É, né?

AG: Então ele mostra um caminho, uma tendência e tudo o mais, mas não adianta se os atores não entenderem o que ele quer dizer.

E: Então, você acha que, assim, em termos teóricos, a proposta do PLATUM, pro que ele foi, assim, naquela época, olhando o cenário que tinha há três, quatro anos atrás, ele respondia às necessidades, ou aos anseios do que se desejava pra cidade de São Paulo? Assim, quando você pensa no que saiu no documento final, né, que no fim é o resultado do trabalho todo, você acha que, pro que existia naquela época, ele refletia as necessidades e o que vocês esperavam mesmo?

AG: Ele refletia se você analisar esse refletir como mostrar o que você deve, onde você deve atuar, né, mas ele não dizia qual a ação que você devia ter.

E: Entendi. Ele era bem mais estratégico do que operacional?

AG: Exatamente. A partir daí acho que tem que ter um trabalho com os atores, tanto público quanto privado, pra trabalhar pro desenvolvimento do turismo da cidade de São Paulo. E eu acho que essa parte foi falha dos dois lados, tanto da parte pública, quanto da parte privada, entendeu?

E: Então você acha que, digamos, a teoria ela tava boa, só que faltou o pós, o segundo passo, digamos assim?

AG: Eu acho, eu acho. E os números tão aí, né? Você vai ver que aumentou o recolhimento de ISS, mas aumentou porque as tarifas subiram, não porque aumentou o número de turistas significativamente.

E: Entendi.

AG: Entendeu? Então isso é um aumento que, pro governo talvez esteja bom, porque aumentou a arrecadação, mas pro turismo não tá bom.

E: Pra atividade como um todo, né?

AG: Exatamente.

E: E quando você fala... Você falou que esse segundo passo faltou e faltou tanto do lado do poder público, quanto do lado do, da iniciativa privada, assim... O quê você acha que é o dever de cada um? Então quando a gente tá pensando no papel de cada um aqui, todo mundo tá no mesmo ambiente que é o município de São Paulo, então o que é o papel de cada um nesse sentido?

AG: Eu acho que primeiro tem que ter uma conscientização de todos os atores de que eles fazem parte do contexto. Então, por exemplo, um cara de restaurante, que é importantíssimo pro turismo, porque todo mundo que vem tem que comer, ele não sabe que ele faz parte do turismo. O hoteleiro tá melhorando, mas ele ainda acha que ele tem que cuidar da porta do hotel pra dentro. Da porta do hotel pra fora que se dane. Ele não tem a percepção de que, se a segurança não tiver boa, se a limpeza não tiver boa, se não tiver atrativos, as pessoas não vão vir pro hotel dele. E quando se consegue, por exemplo, um organizador de evento traz um evento, aí ele aproveita e joga o preço pra cima pra ele ganhar na carona, mas ele não colabora em nada pra esse evento vir pra cidade de São Paulo, entendeu?

E: Uhum.

AG: Então ele não se coloca como um ator pró-ativo das ações da cidade. Ele quer se aproveitar do que as pessoas tão fazendo. Por outro lado, o poder público também tem muita dificuldade de se conversar internamente. Isso é uma coisa que eu coloquei já na SPturis e também no... Eu fui convidado pra participar do Plano de Governo do ex-candidato da prefeitura, que foi o ex-prefeito, e eu coloquei lá: eu acho que devia fazer uma câmara intersecretarial pra que as secretarias saibam que que uma tá fazendo, que que outra tá fazendo, e cada uma colocar as consequências daquilo.

E: Dentro do âmbito municipal, aqui, no caso?

AG: É, estamos falando de municipal, né? O PLATUM é municipal.... Por quê? Porque cada um faz independentemente, então às vezes fazem a mesma coisa paralelamente, às vezes fazem antagonicamente, entendeu?

E: Uhum.

AG: A Secretaria de Transporte não tem a menor ideia da importância que ela tem para o turismo, e ela é importantíssima. E ela não tem feito nada, ela tem prejudicado muito o turismo, entendeu? Assim como saúde e tal. Na verdade, fazendo uma analogia, eu coloca a cidade como um ser vivo. Então se você tem aí 1,70m de mulher e tem aí uma pedrinha de um milímetro no seu rim, você vai cair deitada na cama, tá? Se contorcer de dor e vai ficar inutilizada como um todo. E é isso que acontece com a cidade, entendeu? Se tiver uma epidemia de alguma doença, como teve com a dengue, por exemplo, ou se tiver um problema de mobilidade... O turismo vive de mobilidade, entendeu? Ou

de limpeza, segurança, vai influenciar no turismo e a cidade vai ficar doente e vai cair, entendeu?

E: Entendi.

AG: E é o que acontece, o Brasil não consegue [...] mais turismo, porque ele está doente. Por este ponto de vista, então o turista não se interessa em vir pra cá, entendeu? Nesse aspecto eu acho que sim, precisa ter alguém... Alguém precisa liderar isso, eu acho que aí, no caso, a liderança deve ser o poder público, porque ele que direciona, através de um plano de governo, aonde que ele quer chegar nas ações dele, e tem que ter toda a população e os empresários, os – como é que fala? – a iniciativa privada junto dele pra conseguir, senão não vai conseguir.

E: E... Enfim, basicamente você acha que no esquema, nesse contexto municipal, o poder público deveria ser o que organiza essas ações com o apoio da iniciativa privada... Que você falou assim “ah, na iniciativa privada é necessário ter um pouco de conscientização”, e assim, essa conscientização, essa iniciativa de conscientizar teria que partir de quem? Do poder público?

AG: É, acho que sim, né? Acho que o poder público, ele tem que ter uma estratégia, ele tem duas linhas a seguir, né? Uma é interesse de Estado e uma é interesse de governo, né? Então a longo prazo ele tem que ver o interesse de Estado e a longo prazo o interesse do governo, e através disso, óbvio, sempre ouvindo a sociedade, porque o governo tá lá pra...

E: Pra responder.

AG: ... Pra responder aos anseios da sociedade. Então ele tem que ter um canal pra escutar a sociedade, ele tem que fazer um planejamento, dar um rumo pra se conseguiu o objetivo e trazer os atores pra trabalhar junto com ele, apoiando a iniciativa. Essa é a minha visão.

E: Digamos, o desenho ideal de funcionamento assim?

AG: Exatamente.

E: E você falou da questão da população, né? No fim, porque a gente tá trabalhando com município, as pessoas que moram aqui, tudo mais, e com relação à participação da sociedade civil? Ou, digamos, associação de sociedade civil que representa isso. Você acha que existe uma representatividade – você disse que essa representatividade tem que existir -, mas ela existe hoje? Algum tipo de diálogo você vê na sua experiência, trabalhando nesse...?

AG: Então, em alguns pontos, eu vejo. Por exemplo, na área de turismo eu vejo um diálogo forte. Eu posso não ser escutado, eu posso não concordar, mas existe o diálogo, não é um monólogo. Agora não adianta só o turismo, tem que ser o município como um todo. Por isso que eu acho importante as secretarias se falarem, entendeu? Porque não adianta você falar, a SPturis apoiar uma

iniciativa e a Secretaria de Segurança impedir os carros de andarem. Então, eu não vou conseguir levar as pessoas pro lugar... O turismo, o transporte de pessoas é inerente ao turismo e, se eles impedem, então inviabilizou um projeto, entendeu? E tudo até agora tava na mão do secretário, então depende da cabeça do secretário e da lua que ele acordou eu vou conseguir trabalhar ou não vou conseguir trabalhar. Uma atividade não pode sobreviver assim, ela tem que ser... inclusive a Lei Geral do Turismo, que é federal, prevê que o município tem que regulamentar.

E: Uhum.

AG: E não tá sendo regulamentado. O transporte de São Paulo, por exemplo, tá sendo feito com medidas provisórias... Como é que fala? Tem um nome jurídico que eu não sei... Enfim, ele escreve lá uma determinação e aquilo tem que cumprir, né? Também me cheira muito esquisito, apesar de ter de respeitar que é assim no estado brasileiro, mas me cheira esquisito o Executivo legislar. Pra mim, é o Legislativo que tem que legislar, mas, pra educação, pra saúde e pra transporte é o Executivo que legisla. Você sabia disso?

E: É...

AG: Pra mim é uma excrescência isso, mas faz parte da máquina do governo, né? Então, enquanto isso tiver acontecendo, vai da cabeça do cara que tá lá.

E: Fazer..

AG: Enquanto se fosse do Legislativo, entre aspas, também. Eu to imaginando o mundo ideal, onde ninguém é corrupto, onde ninguém vai pedir dinheiro pra aprovar alguma coisa, nem nada disso. Nunca me pediram nada, então eu to falando...

E: Do que você ouve.

AG: Ficticiamente. Pra mim, nunca, nunca fui vítima desse tipo de coisas e espero nunca ser, mas... Num mundo ideal, vai se discutir com os vereadores as necessidades e tudo mais, todas as atividades desenvolvidas vão ser discutidas, vai se achar o espaço pra todo mundo e vai se fazer uma legislação que vai ser perene. E o Executivo vai baixando esses decretos aí...

E: Eu perguntei se existia esse diálogo com a sociedade civil e você falou que você acha que existe. Como é esse diálogo [...] enfim, que entre poder público, iniciativa privada e sociedade civil no turismo? [...] Como eles existe, onde ele existe? Falando sobre o quê?

AG: Então, ele existe na SPturis por exemplo. No Carnaval funciona muito bem, eles tem um diálogo muito grande com as comunidades que participam do Carnaval. Então, é comunidade, é população.

E: Sim.

AG: Muitas vezes a gente quer ter uma iniciativa, então eles atuam como facilitadores de encontro pra que esse diálogo se manifeste, pra gerar uma ação, seja ela comercial ou não.

E: O poder público... ele age como facilitador?

AG: Eu to falando da SPturis especificamente, porque é com quem eu tenho o diálogo. Sim, eles funcionam bem. Às vezes a gente tem um problema pontual e a gente liga pra eles pra tentar resolver e eles nos ajudam. Se não conseguem ajudar, pelo menos reportam pra saber que aquele assunto precisa ser tratado em algum momento, de alguma maneira. Então, sim.

E: Então esses canais existem e vocês conversam bem entre eles?

AG: Sim, lógico, como em toda democracia tem convergências e divergências, mas a gente não pode julgar a divergência como algo que não caminha bem, né?

E: Uhum, lógico.

AG: Então caminha muito bem.

E: [...] Tá, legal. E você falou que você não lembra... Assim, não tem muita coisa pra contar sobre a organização do PLATUM, né? Porque, quando eu falei com a Beatriz, ela me explicou o que eles fizeram. Eles internamente levantaram alguns pontos, aí eles entraram em contato com a rede que a SPturis tem pra justamente levantar outros pontos que eles achavam que deviam ser contemplados nisso, né? E acho que eles organizaram em linhas, que são mais ou menos as linhas que tem no PLATUM, e ela falou que eles fizeram também um... Um tipo de workshop, uma oficina, alguma coisa assim, pra discussão das ideias e trazer mais alguma coisa. Assim, você lembra de ter participado dessas etapas?

AG: Sim, eu participei, mas eu não lembro de detalhes, porque o Ministério do Turismo também fez e aí eu não me lembro qual que foi qual. Porque nessa fase eu fiquei doente, eu fiquei em tratamento em 2010 inteiro, 2011 eu tava recuperando e tal. Então a ARESP certamente participou de todas, eu não participei de todas, mas participei de algumas, por isso que eu não tenho muitos detalhes pra te dar.

E: E a ARESP participa também do COMTUR?

AG: Participa.

E: E como é que é? Porque o COMTUR, ele é na verdade um, digamos uma espécie de fórum também e você agrega, enfim, atores também em outros níveis que não só o municipal e, então, quando eu falei com a Beatriz ela falou "é um outro espaço de debate" também, né? Você traz algumas outras questões, então eu queria saber assim, como que é esse espaço do COMTUR?

AG: Bom... Não vai ser muito agradável o que eu vou falar.

E: Não, tem que falar o que, a sua opinião, não precisa...

AG: A minha percepção, né? O COMTUR é um espaço de, em que as pessoas vão, se reúnem, conversam, os atores não levam muitos assuntos pro COMTUR, então na verdade fica a critério do município, que é quem organiza a reunião do COMTUR, levar os...

E: A pauta.

AG: A pauta, então na verdade eles... Acaba sendo uma vitrine pra mostrar o que tá sendo feito, ou alguma sugestão do que se quer fazer. Mas, até por culpa do... Não é culpa da prefeitura, é culpa de todo mundo, não se leva assuntos pra debater lá, assuntos que realmente são importantes pro turismo de São Paulo.

E: E você acha que não se leva pra esse espaço por quê?

AG: Eu acho que... Ou as pessoas não tem conhecimento suficiente do assunto pra colocar em debate, ou elas não estão dispostas às consequências do debate, porque, quando você debate, aí depois você tem depois que fazer uma ação pra alguma coisa acontecer, né? E talvez eles não estejam dispostos a essa ação, né? Não sei dizer. Eu sempre tive disposto a debater e agir em prol da melhora de São Paulo, da cidade de São Paulo, do estado de São Paulo e do Brasil como um todo. Sempre estive disposto, mas não vi espaço pra levar nada pra discutir lá, entendeu? Nunca ninguém me perguntou, por exemplo, tem algum assunto que você quer debater? Sempre vem já a pauta pronta. E aí, quando eu vou lá e vejo como que as pessoas agem no COMTUR, eu não me sinto incentivado a levar também, porque eu acho que vai ficar ali, entendeu?

E: Vai ficar mais uma retórica do que uma ação de fato, ou alguma coisa...

AG: Aí, no fim, o que eu vou ganhar na verdade é a fama de ser o chato. Então, se eu vou ganhar a fama de ser o chato, mas eu consigo seguir, avançar em alguns pontos, não só pra mim, mas pra todo mundo, eu topo ser o chato. Mas pra eu ser o chato e não conseguir nada, só ser o chato, além de ser o chato, aí eu prefiro ficar quieto. Mesmo assim eu já sou o chato.

E: É, e, bom, eu falei sobre as relações, a questão do que é o papel de cada um, né, numa organização ideal, digamos assim, nesse contexto do município, e você falou sobre o poder público ter uma parte de regulamentação, que é destinada mesmo, né, e também ter uma parte de organizar e fazer algumas ações de realmente às vezes mostrar um norte, porque talvez tenha mais acesso, condição de fazer isso. Mas, por exemplo, na iniciativa privada vocês são o ponto de contato direto, né, no fim, na atividade turística, a gente sabe que o ponto de contato direto é um ponto de contato muito importante, porque influencia na experiência do turista, então, nesse sentido, por ser o ponto de

contato direto, o quê que você acha que a iniciativa privada podia trazer pra mesa, entendeu? Ou podia se responsabilizar, enfim, algum tipo de papel que você acha que caberia à iniciativa privada por causa dessas características que existem inerentes à atividade turística?

AG: Então, a gente vem atuando dessa forma através da ARESP. Mas aí a estratégia que foi escolhida foi um degrau de cada vez e não abrir várias frentes, mesmo porque a ARESP é pequena, tem doze associados. Então, não dá pra pegar muitas frentes com doze associados. O que se pegou foi o problema de transporte, num primeiro momento. E já estamos há uns quatro anos marchando sem sair do lugar. Já fizemos uma proposta de uma portaria, já fizemos proposta, já conversamos com o secretário e não sai do lugar, entendeu? A gente leva, a gente também... Eu, quando era presidente da ARESP, fui falar com o pessoal da limpeza urbana, entendeu? Porque a limpeza urbana tava atrapalhando, a falta de limpeza urbana tava atrapalhando. Então, abrimos algumas frentes de conversa, mas a estrutura da cidade é muito grande, é muito burocrática, existem interesses políticos enormes que fogem dos interesses técnicos e aí você... Ninguém quer ser pai da criança, pra se tomar uma decisão. E aí você fica marchando, entendeu?

ANEXO E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM FLÁVIA MATOS

Entrevista realizada em 04/10/2013 com a Sra Flávia Matos, Diretora Executiva do FOHB.

Entrevistador: Bom, tendo disso isso, eu queria que você falasse um pouco sobre você, toda a sua trajetória até chegar aqui no FOHB, para eu entender um pouco como contextualizar a sua colaboração.

Flávia Matos: Perfeito. Eu sou formada em Hotelaria pelo SENAC, na época em que eu me formei em Hotelaria a gente nem tinha o curso de bacharelado no SENAC. Eu me formei no ano de 97 em Tecnologia em Hotelaria, e depois disso, em termos acadêmicos, eu fiz uma especialização na FGV aqui de São Paulo, na EAESP mesmo. Era o chamado CEAG Turismo, né?

E: Ah, eu fiz CEAG, mas não é o CEAG Turismo.

FM: Pois é, era o CEAG Turismo na época, tinha, né? CEAHT, com Turismo e Hotelaria no fim. Teve durante poucos semestre, assim, acho que todo mundo que poderia ter feito aquele curso fez, assim, cinco semestres mais ou menos. Cinco semestres [...] e pronto. E fui, depois, no de 2009, eu fiz uma especialização em Relações Internacionais na UnB, eu morava em Brasília na época, e agora eu... é, meu mestrado está trancado, eu faço mestrado em hospitalidade na Anhembi Morumbi. A minha orientadora é a Beth Wada.

E: Sei.

FM: É... Em termos profissionais, assim, saí da faculdade em 97, comecei a trabalhar na hotelaria e aí fui na hotelaria até o ano de 2004.

E: Bastante.

FM: No ano de 2004 eu tive, assim, em algumas redes e a maior parte da minha experiência foi na rede Intercontinental de Hotéis, aqui no Intercontinental São Paulo mesmo. Depois disso, no ano de 2004, eu fui convidada pra tocar um programa da EMBRATUR pela BRAZTOA, era um programa de promoção do turismo brasileiro no mercado internacional e que reunia as operadoras e tudo mais. Chamava Descubra o Brasil, Seminários Descubra o Brasil. Então a gente fez isso por meio de convênio até o ano de... Até 2006, em 2006 eu fui convidada pra ingressar na equipe da EMBRATUR na área de turismo de negócios e aí a gente tinha bastante contato com a equipe da SPturis.

E: E aí que você foi pra Brasília?

FM: Foi. É... Cheguei a morar em Brasília em 2005, no começo de 2005, mas, assim, pra um projeto pontual por meio da própria BRAZTOA. E depois em 2006, de 2006 a 2009, eu fiquei direto em Brasília nas gerências de turismo de negócio, na gerência dos escritórios brasileiros de turismo e na gerência de

promoção. Em 2010, eu vim trabalhar na Chias Marketing e contribuí pra elaboração do Plano Aquarela 2020, né?

E: Tá.

FM: E depois disso, eu tava... Eu até tive uma rápida experiência na GEO Eventos, mas que, enfim, a gente já sabia que não ia dar muito certo aquela empresa, na época já era muito evidente. E depois segui com a minha empresa, aí eu tinha trabalhos de, fiz trabalhos de consultoria para a Interamerican, que é uma empresa de promoção de destinos aqui no Brasil, ela promove destinos internacionais aqui. Fiz trabalhos pra CVC, pra PhoCusWright, que é uma empresa de pesquisa norte-americana e – quando foi? – dezembro do ano passado, a Ana, que tava saindo, tava grávida, queria mesmo viver a maternidade intensamente, ela me... A gente fez GV juntas.

E: Ah, legal.

FM: Aí ela me chamou pra ver se eu me interessava, né, por essa oportunidade aqui. Óbvio, incrível, o FOHB é maravilhoso, então to aqui desde o comecinho de fevereiro. A gente passou um mês juntas e aí a Maria Madalena nasceu no dia 06 de março e eu fiquei sem a Ana.

E: Aí ficou por conta.

FM: Exatamente.

E: Entendi, legal. Bom, então você já tem uma experiência no mercado turístico já de muito tempo, né? Por um lado em atores que são de iniciativa privada e também, por um lado, de iniciativa pública, que eu acho que é bem legal. E... Então, assim, pensando não só na sua experiência no FOHB, que é mais recente, né, mas... Como a gente tá olhando pro PLATUM, sendo que vai até 2014, pensando nos últimos quatro anos, quer dizer, nos últimos três na verdade, eu queria que você falasse um pouco... Porque assim, quando eu falo sobre governança, o que eu entendo como governança, ou pelo menos o conceito que eu uso no meu trabalho sobre governança são as relações, entendeu? Então, a governança é a ideia que você tem atores, no caso aqui delimitados ao município, que tem relações entre eles. Então, eu também falo um pouco sobre um conceito de governança democrática no sentido de você ter vários atores e todos eles terem vozes que são ouvidas e que participam de processos decisórios e de discussões, e tudo mais. Então, eu queria a sua opinião sobre essa questão pensando nos atores que existem em São Paulo, da iniciativa pública, privada, terceiro setor, sociedade civil, e que você falasse como vê a governança, as relações. Porque eu tenho um ponto de vista da Beatriz Lage, que é um ponto de vista da SPturis, que seria, digamos, de uma certa forma um grande organizador, né, como é de fato função deles de fato, da SPturis. É... tenho alguns pontos de vista de iniciativa privada, então eu quero que todo mundo olhe pro mesmo problema com perspectivas diferentes que eles tem. Então como você vê essas relações, como é essa organização, como é esse diálogo, existe um diálogo, em quais canais são esses diálogos, entendeu?

FM: Especificamente na cidade de São Paulo?

E: Na cidade de São Paulo.

FM: Tá. O que a gente vem tendo de experiências de relacionamento com a SPTuris tem sido bastante ricas, assim, as nossas experiência. Por quê? Primeiro, assim, eles tem um fórum que é COMTUR, o Conselho Municipal, e a gente integra o Conselho Municipal. E tem, neste momento, que a gente acha especialmente interessantes, são as reuniões do Comitê Integrado de Hospitalidade da Copa de 2014.

E: Uhum.

FM: Então, assim, em termos de canal de diálogo aberto, nós temos. Não posso te dizer as reuniões do COMTUR são super produtivas e que a gente acaba resolvendo uma série de assuntos ali. Não. Até porque tem uma variação de atores que é muito grande. Então, assim, na hora que você fala do Sindicato dos Taxistas e do FOHB, tudo bem que os assuntos estão ligados em alguns momentos, mas, assim, a reunião acaba virando uma... Um momento de reivindicações, sabe? De uma série desses atores. Então acaba que não fala da coisa integrada do turismo, entendeu?

E: Uhum.

FM: Agora, a experiência do Comitê Integrado de Hospitalidade já é diferente.

E: Entendi.

FM: Não sei se você já teve notícia desse Comitê?

E: Não, não.

FM: Ele é conduzido pela vice-prefeita, pela Nádia Campeão.

E: Hum, tá.

FM: E a Nádia Campeão, ela é muito preto no branco, ela é muito assertiva assim, sabe? Então, tem uma coisa de objetiva dela... Eu até acho que tem uma característica pessoal dela pra condução dessas reuniões que acaba fazendo com que essas reuniões sejam produtivas.

E: Produtivas no sentido de discutir e chegar a um...

FM: A um encaminhamento.

E: Tá, as discussões tem um resultado, né?

FM: A reunião tem começo, meio e fim, né? Assim, ó, a problemática é esta, vamos ouvir vocês e os encaminhamentos são esses.

E: Entendi.

FM: Sabe? É bem estruturado. Que não é a mesma coisa do COMTUR. A gente participou de duas reuniões do COMTUR... Duas? Acho que foi, acho que foram duas sim. E, putz, apresentação dos resultados financeiros. Tudo bem, nós somos conselhos e acho que a formalidade até tem que... Até tem que existir, mas, assim, talvez devesse feita de uma forma um pouco mais objetiva, assim, sabe? Ou, de repente, você publica isso em algum lugar. Se alguém quiser... Vocês, conselheiros, vocês querem ver o resultado financeiro da história? Então tá publicado aqui. Mas não vamos gastar o tempo daquele fórum pra tratar do resultado financeiro de um negócio que você não acompanha no dia-a-dia. Você tá... Claro que você tá preocupado com o investimento que foi feito em promoção da cidade, especialmente em promoção, né? Que é o que eles tentam mostrar ali... Talvez esse número fosse a única coisa que a gente precisasse assim. "Olha, que bom". Ou então "que péssimo". Porque normalmente essa é a nossa visão, né, essa é a nossa conclusão. "Pô, só isso?"

E: Entendi.

FM: Respondi a tua pergunta?

E: Respondeu. E quando você fala assim, no caso, no COMTUR, que seria... Porque esse Comitê da Copa é uma coisa pontual, né?

FM: É, pois é.

E: Existe por um tempo até o evento e depois não sei se existe a necessidade, provavelmente não, mas o COMTUR é um canal contínuo, né, a proposta é essa. Aí quando você fala que falta objetividade... É, assim, quando você pensa nessa organização e na falta de objetividade, na forma como ela acontece hoje, é papel de quem organizar isso? Assim, a seu ver? Quais são os papéis das pessoas que... Dos atores que participam? Então, assim, o poder público é quem tem que organizar, porque o COMTUR no fim é uma... alguma coisa criada por lei, tá dentro de uma esfera pública nesse sentido? Qual o papel dos outros atores nisso, sabe? De fazer um... De você ter um espaço, um canal que funcione de uma maneira que traga talvez mais resultado, de uma maneira mais...?

FM: É, essa é uma ótima pergunta, porque, na realidade... Eu tô pensando aqui que os mesmos atores... Só pra traçar um paralelo mesmo. Os mesmo participantes da reunião do Comitê Integrado de Hospitalidade são os participantes do COMTUR. A maior parte. Então, tem uma coisa da condução mesmo, assim, mas tem também um papel do participante de entender o que é relevante, né? E não fazer daquilo um balcão de reclamações, não tornar aquele momento um serviço de atendimento ao consumidor, sabe? Um serviço de atendimento ao cliente. Não é isso, né? Então não sei se tem uma coisa da conscientização do próprio participante, ou a nossa falta de profissionalização nas entidades, sabe? Talvez a gente tenha essa história de entidade... As

entidades são muito políticas, né, as entidades... Tudo bem, elas tem de ser políticas, mas elas tem que ser objetivas também e isso junto é muito difícil de acontecer, sabe? Do cara ser político, fazer as suas reivindicações, fazer o seu comercial, e ser objetivo e pensar coletivamente ao mesmo tempo. Porque aquele cara que pega o microfone e monopoliza a reunião durante quinze minutos, sabe, só falando do problema dele, aquele cara não pensa no coletivo, né?

E: Uhum.

FM: Então eu acho que tem uma coisa de educação para a... Pra essa coisa de participação em conselhos...

E: Pra coletividade.

FM: Pra coletividade, que talvez a gente não tenha assim, sabe? Eu não sei se funciona assim em outros países, mas... Não sei se a gente poderia, por exemplo, trazer um paralelo de como é que isso funciona nos Estados Unidos, ou em países da Europa. Mas, assim, acho que tem isso, a gente não se preocupa com o outro na hora que a gente tá ali falando. Quer aparecer, sabe? Aí vira o balcão de reclamações, então eu não sei se é só um papel do governo de conduzir bem a... Esses encontros, com uma pauta bem definida, com uma pauta relevante. Acho que tem esse papel, mas também tem o nosso papel de ser relevante, sabe? De ser relevante, de ser conciso, de ser... De pensar no grupo.

E: Uhum. Então, voltando isso pro conceito de governança, na verdade, quando a gente fala das relações, as relações elas... Enfim, pelo que eu entendi, apesar de todos os atores estarem na mesma área, que é o turismo, trabalhando com a mesma coisa, na verdade não é um trabalho em conjunto, na verdade acaba sendo um trabalho unilateral para várias coisas?

FM: É, é.

E: Não se pensa nisso juntando todo mundo e vamos fazer?

FM: Não consegue elevar o olhar, sabe, para olhar estrategicamente o turismo, né? Cada um puxando muito a história para o seu. Tem trocentos sindicatos de taxistas no COMTUR. Tem mais entidades que hotelaria, sabe? Acho que é o único setor que tem mais entidades que a hotelaria pra serem representadas, mas aí... Enfim, fica essa coisa confusa, né, aí fica chato de participar também. Você vai lá fazer o quê? Ah, gente, pô, tenho mais coisa pra fazer, sabe?

E: Então, e aí... Quando eu penso.. Você falou que não sabe se é necessariamente só um papel de condução que talvez caísse ao setor público, mas também uma coisa de uma conscientização dos atores presentes na sociedade de... Iniciativa privada, talvez sociedade civil, não sei, de também olhar e pensar naquilo como uma estrutura integrada e não só a sua ponta do bolo, né?

FM: Exatamente.

E: O seu fio naquele emaranhado ali.

FM: Mas que é... E não é um problema de São Paulo, é um problema em todas as esferas, municipal, estadual, federal.

E: Sim, mas... A condução então, ela caberia ao setor público no fim das contas? No caso do COMTUR? Não só no caso do COMTUR, mas quando você fala em...

FM: Condução? Quê que você quer dizer com condução? A liderança da história?

E: É, a organização. Assim, necessariamente precisa ser do setor público? Não necessariamente precisa ser do setor público, entendeu? Você precisa ter uma liderança no fim das contas, é necessário?

FM: Olha... Eu acredito sim que uma liderança a gente precisa ter. Não consigo enxergar outro ator nesse processo que não seja o setor público pra fazer a réu... Pra fazer essa, pra conduzir isso, pra ser o líder disso. Por quê? Principalmente porque tem as vaidades, né? Então como é que você... Eu não consigo enxergar como as entidades... Pensando agora nas entidades... Talvez o São Paulo Conventions and Visitors Bureau pra assumir essa liderança. Talvez. Porque ele congrega todo mundo, né? Mas, assim, se você for pensar na entidade das agência de viagens, na entidade das... Nas entidades da hotelaria, na entidade dos, sei lá... Não, cruzeiros não, porque não tem nada a ver com São Paulo. Mas assim, sei lá, se for pensar nas diversas entidades, todo mundo fica tentando ter um papel protagonista, sabe? Exercer essa função, assim, de protagonista. Então precisa ser alguém que esteja fora desse nível, né? Aí por isso que eu não consigo enxergar que não esteja... Talvez eu esteja viciada assim nesse modelo, mas não consigo enxergar que não seja no poder público essa liderança assim, sabe?

E: Uhum. Tá. E quando você fala de atores, você falou que no COMTUR tem vários sindicatos de taxistas, várias entidades hoteleira, enfim... Quando você – lógico, quando eu falo pensar na cidade de São Paulo é super amplo, porque a cidade é gigantesca, mas – você acha que todos, digamos, os atores que poderiam estar representados estão de fato representados? Você acha que falta algum tipo de voz nessa discussão? Eu não sei até que ponto a sociedade civil é... Entra na discussão...

FM: Se sente representada.

E: É, se sente representada. Assim, se existe uma representação e se você, olhando pra aquilo em algum momento, você pensa “ah, eu acho que poderia ter uma representação desse grupo” ou alguma coisa assim, ou se você acha que hoje, no modelo que você tem, a maioria dos atores que estão na atividade, eles são representados de fato?

FM: Eu acho que sim, já são representados. Na verdade, assim, existe um excesso de representação. Talvez... Enfim, tem os aeroportos, tem o cara do trânsito, sabe, assim... Tem o cara da CET que participa, que é super bom pra gente. É, assim, transporte, rodoviária. Não, é... Acho que não, tem... tem só assim... Por exemplo, tem eu e o Bruno Mori. E aí fica aquela história, assim, sabe... A gente vem tendo relações muito bacanas com os dirigentes de ABIH, tanto a nacional quanto as estaduais. Mas assim, daí precisa de duas pessoas, né? Porque, assim, o FOHB acaba representando os 30% da hotelaria nacional, a ABIH representa 70% em quantidade de unidades habitacionais, aí precisa dos dois ali. Tinha que ser um só, né? Tinha que ser um só dos taxistas. Tinha que ser dos aeroportos, enfim, é que são empresas. Acho que aí não dá muito pra juntar, assim, sabe, mas tem muita gente, acaba ficando uma reunião inchada de gente e pouco objetiva, pouco focada nos problemas que a gente precisa que sejam resolvidos na cidade.

E: E sociedade civil? Que é uma dúvida que eu tenho, não tenho contato... Entendo que, também pelo que a Beatriz falou, você tem muita representação do poder público. Você falou trânsito, sei lá, talvez meio ambiente, cultura... Tem muita gente de sociedade, de iniciativa privada e eu penso assim... Eu sei que tem um pessoal por exemplo do, da Viva o Centro, eu até to tentando conversar com o Marco Antônio, que foi quem participou na época do PLATUM... Porque o Viva Centro é, no fim, um representante de interesses de sociedade civil, então...

FM: É. O Ame Jardins de repente.

E: Eles também participam do...

FM: Não sei, acho que não.

E: É, não, é uma dúvida assim... Pelo menos quando a gente, de uma maneira tradicional, quando a gente pensa em atores, sempre acaba caindo um pouco nisso, de poder público, privado e sociedade civil. Porque, no fim, é uma atividade que impacta os habitantes... Enfim, a gente tem toda uma discussão dentro do turismo de impactos e tudo o mais.

FM: É, é.

E: Então eu queria saber assim se existe, faz falta, no modelo que tá não tem espaço?

FM: Não, no modelo que tá definitivamente não tem espaço. Imagina, quando o cara chega lá e vê o taxista reclamando, sabe? O cara vai falar "o que eu to fazendo aqui?", né? Mas é... Putz, se faz falta? Talvez eu tenha uma ótica um pouco viciada pra dizer que não faz falta. Definitivamente no modelo de hoje não cabe, né? Mas será que existe um modelo em que a sociedade civil deveria estar representada? Será que a sociedade... Não sei. É, a prefeitura tem que cuidar disso, né? O prefeito é o representante da sociedade civil.

E: É.

FM: No fim das contas, a gente votou no cara pra estar lá. Então, talvez uma estrutura que pense... em todas as... Tô viajando aqui. Talvez uma estrutura que pense no impacto para a comunidade local, que é como a gente fala na nossa área. Mas pra todas as secretarias, digamos, de uma prefeitura, sabe? Então, assim, a SPturis, no âmbito da SPturis se decide, se dá algum encaminhamento, né? E aí, assim, isso talvez devesse passar por um filtro da sociedade civil.

E: Uhum.

FM: Mas não que a sociedade civil participasse da história.

E: Tá. É, não, eu pergunto isso porque às vezes você vê... Enfim, nas outras coisas voltadas para o município, organizadas pela prefeitura, você às vezes tem consultas públicas na Assembleia Legislativa e esse tipo de coisa, que é um espaço em que a sociedade civil tem oportunidade de realmente ouvir o que vai ser feito e discutir, perguntar, etc, etc. Né? E que eu falei, não sei se...

FM: O plano diretor, como é que ele foi?

E: Oi?

FM: O plano diretor, ele teve consulta pública?

E: O plano diretor agora, esse do PLATUM que eu to falando? Ou da cidade?

FM: O plano diretor da cidade.

E: Eles tiveram uma... Do prefeito agora, né?

FM: É.

E: Eles tiveram uma consulta pública meio que quando eles fizeram. Não, porque era um plano de governo antes da eleição, né? Mas tem alguns pontos em que você podia fazer comentários online, um tipo de consulta pública. Eu não sei se existe presencial, sabe?

FM: Eu nem fiquei sabendo. Eu, cidadã.

E: É, então, eu sei que teve uma parte online e eu sei que, por exemplo, pra algumas coisas de... Principalmente agora que teve uma discussão sobre trânsito, outros meios de transporte, priorizar o transporte público, etc, eu sei que existem algumas consultas públicas que são feitas pra discutir esse tipo de coisas e tal, mas é justamente... Como eu não sei especificamente da área, não tenho conhecimento, por isso que é bom perguntar também pra alguém pra eu entender isso, sabe? Então... E como o COMTUR era o principal mecanismo, né, que vocês tem...

FM: De diálogo.

E: A ideia é ter um fórum, né, um espaço de diálogo, então por isso que eu falei. Faz falta, não faz, existe, não existe. Porque podia existir e eu não conhecer, sabe? Mas... Bom, pra mim é super interessante, porque como eu vou debater essa questão de governança democrática, entendeu, e pensar na estrutura que a gente tem hoje de governança no sentido de relações, né, e também, assim... Ela é democrática, pensando na ideia de democracia de todos os atores terem voz. E... Bom, falando... Mudando um pouquinho, com relação mais especificamente ao FOHB, quando eu falo de relações, na verdade vocês não tem relações estabelecidas só no COMTUR, né? O COMTUR é um dos espaços e a entidade tem outros tipos de relação. E eu queria entender um pouco como que são essas outras relações que vocês tem fora daquele ambiente do COMTUR. Talvez porque vocês façam projetos, enfim, tenham iniciativas com outros... Como que isso influencia na hora de você discutir a cidade, ou mesmo levar alguma coisa pro COMTUR, entendeu? Existe ajuda, entendeu? Como que funciona isso mais ou menos?

FM: É... Existem fóruns em que a gente discute. Existem fóruns extra-COMTUR em que a gente discute assuntos relativos à cidade, à nossa atuação na cidade. Então, assim, a gente tem hoje no nosso grupo de diretoria e conselho, que a gente chama, aqui do FOHB um assunto que sempre aparece, que é a coisa dos nossos alvarás. A gente tá com 80 empreendimentos que não tem alvará na cidade de São Paulo.

E: Tem milhares, né, na cidade de São Paulo. De outras áreas... É um problema...

FM: É, é um problema crônico, né? Então, assim, a gente discute bastante isso no nosso fórum interno ali, com as 27 redes associadas, que a maior parte tem hotéis aqui na cidade de São Paulo. Bom, além deste, a gente trata de diversos assuntos relacionados à cidade de São Paulo no SECOVI, né, que é o Sindicato patronal da Habitação. E boa parte até dos nossos empreendimentos ainda tá filiado ao SECOVI, porque foi constituído sob a forma de condomínio hoteleiro. Então não tá no sindicato que é o SinHoRes, que é o sindicato de, patronal da hotelaria aqui da cidade de São Paulo. E aí, por exemplo... E tem a Fecomércio também, tem outro fórum na Fecomércio em que a gente debate assuntos da cidade. O último exemplo que eu tenho disso foi o Plano Diretor, que tanto a Fecomércio quanto o SECOVI se preocuparam em atuar em relação ao Plano Diretor. Então a gente tinha um prazo, se eu não me engano até o dia 17 do mês passado pra entregarmos sugestões de alterações no Plano Diretor. Eventualmente, assim, aí é uma... Só pra você saber mesmo o quê que a gente precisaria? A gente precisaria de incentivo fiscal, por exemplo, pra... De incentivo, pra construção de hotéis nas regiões em que tem muitos escritórios. Por quê? Porque escritórios são mais rentáveis que apartamentos de hotel do ponto de vista do investidor. Então, o quê que acontece? Ninguém quer construir hotel na Avenida Brigadeiro Faria Lima, todo mundo quer construir escritório. E aí como é que a gente faz o deslocamento das pessoas que são de fora? Elas tem que ficar em áreas além Faria Lima ou Berrini, né, porque essas áreas tem uma concentração de escritórios que é mais rentável.

E: Uhum.

FM: Então, aí essa foi a nossa... Essa acabou sendo a nossa contribuição no fórum do SECOVI e um pouco no da Fecomércio sobre o Plano Diretor, mas que poderia ter sido levada pro COMTUR e eu não sei nem se teve reunião do COMTUR a tempo da gente fazer isso, acho que nem teve. Não teve.

E: Entendi.

FM: É... É, mas tem, enfim, nós temos outros espaços em que a história é discutida. E tem sempre a participação de alguém da SPTuris tanto no SECOVI, quanto na Fecomércio.

E: Então, assim, o canal ele é aberto, por exemplo, com a SPTuris, com secretaria dentro do...

FM: Sim, definitivamente é.

E: ...Da prefeitura, então existe o canal, o canal é aberto no sentido de você terem acesso...

FM: Com as secretarias da prefeitura mais ou menos. Assim, a gente não conseguiu até agora resolver a nossa questão dos alvarás. E a gente manda ofício, e a gente liga trocentas vezes e a gente não é atendimento.

E: Entendi. Porque vocês tem que passar pelos canais oficiais pra fazer...

FM: Sim, a gente tá... É exatamente isso, a gente passa pelos, a gente tá nos canais oficiais, a gente tá nas secretarias das subprefeituras pedindo quase que pelo amor Deus... E envia uma mensagem pra subprefeitura "escuta, tem hotel irregular na cidade de São Paulo". A lei, o decreto, se não me engano, saiu no ano de 2011 formalizando essa história. Porque o problema era que a Marta, na gestão da Marta não podia ter condo-hotel, não podia ter estabelecimento comercial em determinadas zonas e aí os condo-hotéis já estavam nesses lugares e acabaram, depois, não conseguindo obter o alvará por conta de zoneamento.

E: O zoneamento continua, na verdade, o mesmo zoneamento? Ele foi modificado?

FM: Foi modificado, foi. E, na realidade, assim... Posso até estar enganada, dá pra verificar isso, mas o decreto, ele permite que haja condo-hotéis em áreas residenciais. Até valoriza a região.

E: Mas vocês não conseguiram...

FM: Não, o decreto existe, a lei tá lá, mas a gente ainda não conseguiu obter o alvará, o documento final, porque não tem acesso.

E: Tá. Então, com a SPturis, talvez com o Visitors Bureau que é dentro da área de turismo, né,...?

FM: Super. Nos recebem, nos atendem, eu tenho certeza que... Pô, se dependesse dos esforços do Marcelo Heder ou da Luciane Leite os alvarás já tavam nos hotéis.

E: Mas em outras áreas que não são diretamente ligadas ao turismo, né, que são... Parte, você tangencia já num... Não é do mesmo jeito, né?

FM: Até porque o Plano Diretor nem considerou isso, o Plano Diretor... Assim, nós não fomos ouvidos antes, né? Os caras soltam o negócio e falam assim "ó, alterações até o dia 17". Peraí, a gente não foi ouvido antes, a gente precisa construir hotel aqui, o trânsito da cidade tá caótico cada vez mais. Tem que ter hotel do lado dos escritórios. E... Não chamaram a gente.

E: Até porque a taxa de ocupação hoteleira é super alta em São Paulo, né, assim chegando muito perto do que eles acham que é realmente bater no teto.

FM: É, é. Eu respondi a sua pergunta?

E: Respondeu. É que eu queria entender justamente esse tipo de relação e os canais. Se é aberto, se não é de fato. Mesmo com outros atores de iniciativa privada. Você falou... Você tem outros fóruns, mas eles são todos relacionados com a sua área que é de hotelaria, mas existe essa relação, essa comunicação com outras áreas que, assim, que trabalhem em conjunto e que tem a ver. Por exemplo, quanto eu to pensando em hotelaria específica, talvez fosse interessante pra vocês ter contato com os taxistas, entendeu, porque, enfim, são serviços complementares dentro de uma experiência, né? Mesmo o pessoal de restauração, ou, enfim, tem n áreas que tangenciam, são complementares numa atividade hoteleira e, assim, você... Existe uma conversa, uma relação, entendeu, um canal pra você discutir, pra você pensar? Ou é meio que cada um por si?

FM: O fórum de encontro com esses outros atores é o COMTUR.

E: É o COMTUR. Não existe um relacionamento fora?

FM: Não.

E: Tá. Então o seu relacionamento mais forte ou talvez mais fácil seria como você falou... Ah, a SPturis...

FM: São Paulo Conventions.

E: ... Conventions Bureau e dentro da sua área que é mais específica de hotelaria?

FM: É. Aliás, acho que é isso. Acho que esse talvez seja... É um problema que a gente devesse endereçar, porque a gente segue sendo uma área que não é ouvida, nunca é considerada. As pessoas não conseguem entender ainda o

Turismo como uma atividade econômica, geradora de renda, geradora de empregos. A gente é muito insignificante ainda no país. Na cidade de São Paulo talvez um pouco menos, porque... E a hotelaria especificamente, porque é uma cidade de... Uma cidade pulsante de negócios. Então, a hotelaria, a restauração passam por aí, mas a conclusão a que a gente chega... Por exemplo, a Mariana Aldrigui fala isso na, não sei se na dissertação ou na tese dela, mas ela diz que a gente não é considerado, porque a gente é insignificante assim, sabe? A gente não tem um papel preponderante pra ser ouvido ainda.

E: Mas ela fala isso de uma maneira... É que eu não sei, não conheço essa, a tese que a pessoa...

FM: Não, na verdade eu não li, não sei se a tese ou a dissertação, não sei, mas eu ouvi ela falando sobre o Plano Diretor na Fecomércio.

E: Ah, tá, então ela tá falando especificamente do caso da cidade de São Paulo?

FM: Isso, foi nesse evento, nesse encontro que a gente teve sobre o Plano Diretor.

E: E talvez, não sei, talvez quando você pense sobre ser insignificante, né, no sentido de ser considerado insignificante na verdade... Eu acho que essa é a diferença.

FM: É, é.

E: Ma talvez porque a área não consegue... Do tipo, andar todo mundo pro mesmo lado? Porque não existe uma coesão na discussão, em como você trabalha a área como um todo? Assim, por que é insignificante, entendeu? Se é só uma...

FM: Não sei... Não sei se é pela coisa de que a gente não anda junto. Acho que tem isso, acho que o cara não sabe com quem falar, né? Eu preciso trazer... Se o cara pensa "eu preciso trazer turismo pra essa discussão", vou falar com quem? Na cidade de São Paulo, hoje, ele vai falar com a São Paulo Conventions and Visitors Bureau. Se ele tiver a intenção de falar com a iniciativa privada, né? Vou falar com a São Paulo Conventions and Visitors Bureau. É... Tem uma referência. Por isso que eu acho que talvez não seja pela falta de unidade, assim, acho que talvez porque falte o entendimento do que é a área do turismo, né? Que nem aquela história básica assim, que você chega no primeiro dia de aula de uma turma de turismo e você pergunta "por que você veio fazer turismo?" e aí o cara vai dizer "porque eu gosto de viajar". Na turma de hotelaria, "porque eu gosto de ficar em hotel", "porque eu gosto de viajar" também e "porque eu gosto de ficar em hotel", né? Então...

E: Tem uma falta de entendimento talvez meio cultural mesmo no sentido de...

FM: Eu acho.

E: ... Você olhar a área como uma atividade produtiva, mas olhar o turismo como “vou viajar”, enfim.

FM: Isso.

E: E não olhar que aquilo tudo é uma cadeia produtiva, com serviços, produtos, pessoas, etc.

FM: O cara nem considera turismo o que acontece na cidade de São Paulo, né? Essa coisa dos negócios, né, eles não consideram que é turismo, né? Então acho que tem isso... Mas isso não é... Eu lembro muito claramente... Eu trabalhei pro WTTC no ano de 2009, bem no finalzinho do meu trabalho na EMBRATUR, a gente fez aquele evento lá em Floripa, que foi o World Travel and Tourism Summit. E eu me lembro da Ufi Ibrahim, que era a COO na época, a Chief Operating Officer lá deles, eu lembro da Ufi falando assim “nós não queremos ser publicados no caderno de turismo, nós queremos ser publicados no caderno de economia”. Então, assim, 2009, uma super líder do mercado tava falando isso de uma entidade que é global. Então eu não acho que é um problema... Aí que eu não acho que é um problema localizado.

E: É um problema da atividade como um todo, de ela não... Digamos, talvez não ter achado o espaço, ou, sei lá...

FM: A imagem mesmo, sabe, do... Talvez seja uma área que é antiga, mas que, assim, a profissionalização da área é recente no mundo. Então por isso que as pessoas olham e falam assim “ah... turismo”. Qualquer coisa, sabe?

E: Eu não sei também se é porque, como a gente fala... E a gente acha, no fim, é engraçado que a gente acha muito interessante ser uma atividade multidisciplinar, no sentido de você tocar e isso – pelo menos eu acho – muito rico, mas acho que talvez isso dificulte você delimitar a atividade, entendeu, até que ponto...

FM: Pra compreensão.

E: É, pra compreensão. Não sei. E o que você falou, de você ter muito... É uma atividade que, porque ela é multidisciplinar, você tem muitos atores, talvez muito mais do que outras atividades que sejam mais coesas. Não sei.

FM: É, banco é banco, né?

E: É, e mesmo assim, se você for pensar entre financeiras... Mas existe, acho, uma delimitação um pouco mais clara do que entra. Lógico, alguma coisa fica no limiar, mas, enfim... E talvez a nossa atividade, porque você não consegue delimitar ela tão bem assim, acaba que...

FM: É, não gera um entendimento claro do que é.

E: Entendi.

FM: Talvez esse seja um pouco do nosso papel mesmo, sair por aí, boca-a-boca, dizendo assim “olha, a gente é sério, gente, não é só...”. Não olha pra gente como viagem, férias, não é isso.

ANEXO F - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ANA MARIA BISELLI

Entrevista realizada em 23/10/2013 com a Sra. Ana Maria Biselli, ex-Diretora Executiva do FOHB (2009-2013)

Entrevistadora: Bom, Ana, como eu te falei, eu to gravando a nossa conversa, tá?

Ana Biselli: Tá, não se preocupa.

E: Como eu expliquei, eu sou mestranda lá no PROLAM/USP, eu to fazendo meu projeto... Ele trata sobre governança na atividade turística e um dos meus objetos de estudo é o PLATUM 2011-2014 e a governança na cidade de São Paulo, que é o motivo pelo qual eu to falando com você e com algumas outras pessoas, que são atores dentro dessa área turística. Então, eu queria começar na verdade pedindo que você me falasse um pouco sobre você no sentido da sua carreira. Então qual foi a sua trajetória até você chegar no FOHB, né, que é onde você tava até o começo do ano, se eu não me engano, e qual o seu background dentro do turismo.

AB: Bom, eu me formei em hotelaria no SENAC em 99 e, nessa época, eu comecei a trabalhar numa consultoria que se chama BSH, uma consultoria que, na época, tinha bastante ênfase em estudos de mercado para novos... Para implantação de novos hotéis, estudos de viabilidade principalmente, mercadológico, econômico e financeiro. E também tinha uma área de pesquisa sobre indicadores principais de segmentos de mercado, por exemplo, hotelaria econômica, resorts, a gente tinha uma área de pesquisa voltada pra esses segmentos, e a área de asset management. O meu envolvimento foi basicamente por cinco ano dentro da área de estudos de mercado e também coordenando a área de pesquisas e estudo. E aí ao final desses cinco anos que eu tive na BSH, eu comecei a fazer o mestrado em administração de empresas e, nesse período, eu acabei me envolvendo mais com área acadêmica. Comecei a dar aula no SENAC e também coordenar a consultoria do SENAC, me desliguei da BSH e passei a ter um envolvimento mais forte com a academia. Depois de algum tempo coordenando a consultoria, eu coordenei o bacharelado em hotelaria do SENAC e continuei como professora e aí depois eu fui pro FOHB e fiquei no FOHB três anos e meio como diretora executiva, que foi realmente até o começo desse ano. Agora eu voltei pra área acadêmica, to mais envolvida agora com sala de aula, projetos de consultoria. Então, de forma bastante resumida, esse é o meu... Não sei se ficou alguma dúvida, esse é o meu histórico.

E: Então você foi pro FOHB com um convite de alguém que já conhecia seu trabalho?

AB: Na verdade, a minha história com o FOHB é até interessante, porque quando eu tava, tinha acabado de assumir a coordenação do bacharelado em hotelaria, o Abel era diretor executivo do FOHB na época e ele estava mudando de atividade e falou "olha, vai abrir a vaga pra executivo, você tem

interessa de concorrer no processo de seleção?” e, naquela época, que foi 2006, eu tinha acabado o bacharelado... 2007, não lembro ao certo o ano e eu falei “bom, não agora acabei de assumir um novo desafio” e eu já tinha algum contato com o FOHB através do SENAC, porque nós fazíamos aquele informativo InFOHB, não sei se você conhece.

E: Conheço.

AB: E eu fiz... Na época, eu tava no SENAC e o Abel tava no FOHB e a gente acabou desenvolvendo essa parceria junto com o próprio SENAC, mas acabei, nesse momento, optando por não participar do processo, porque eu tinha acabado de assumir uma nova função no SENAC. Aí o André Pousada, que também tinha sido nosso... Foi do SENAC acabou assumindo a direção executiva do FOHB. E em 2009 o André foi assumir outra função, me ligou e falou “Ana, você quer participar...?”. Falei “Bom, eu acho que... alguma coisa me diz que é pra eu participar, né?”.

E: Pelo menos pra ver o que vai dar.

AB: Eu acabei participando do processo e, enfim, então foi indicação do André na época que tinha trabalhado comigo no SENAC.

E: Ah, legal. E então você entrou no FOHB em 2009?

AB: 2009, setembro de 2009.

E: Tá, e ficou até agora começo de 2013, né?

AB: Finalizei fevereiro de 2013 agora.

E: Tá. E, bom, agora eu já sei um pouquinho da sua trajetória. Mais especificamente com relação ao PLATUM, o que você pode me contar sobre a sua participação, ou enfim, o que o FOHB participou nisso?

AB: Bom, eu tinha acabado de entrar no FOHB, né, foi em 2010 se eu não me engano que foi feito o... No final de 2009, começo de 2010, eu não me lembro exatamente quando eu fui consultada, mas eu lembro que era, eu tinha acabado de entrar no FOHB. E... Faz um tempo já, tá, pra eu lembrar um pouco, mas o que eu me lembro é que a Beatriz e a equipe entraram em contato conosco fazendo... Eles fizeram algumas perguntas, entrevista, em relação aos principais temas que deveriam ser trabalhados, os temas mais estratégicos que deveriam ser trabalhados pra promov... Pra melhorar a atividade turística na cidade de São Paulo. E como que a gente tentou desenvolver a posição do FOHB naquele momento foi através... Nós temos, tínhamos... Tem na verdade, é que eu não sou mais do FOHB, tem dentro do FOHB comitês de trabalho, então tem o grupo de Diretoria e Conselho, que reúne os principais, os diretores gerais das empresas que fazem parte do FOHB.

E: Uhum.

AB: Então, na época a gente consultou os diretores gerais pra ouvir um pouco a opinião deles em relação aos principais temas que deveriam ser trabalhados pra melhorar a atividade turística na cidade de São Paulo. E a partir dessa consulta aos diretores do FOHB, eu procurei posicionar, enfim, dar a posição do FOHB em relação ao tema que eles tavam, que consultaram durante o PLATUM. E, assim, não sei se interessa os temas específicos que foram levantados, interessa, não, essa informação?

E: Ah, seria bom. Apesar de eu ter uma cópia do projeto final, do documento final, mas seria bom se você tivesse alguma coisa.

AB: Assim, é uma lembrança, não tenho o material aqui comigo que a gente enviou depois... Acho que foi até uma entrevista pessoal que eu me lembro, mas eu tenho lembrança, Thaís, que os temas que os diretores apontaram como mais importantes foram três. Claro que tem inúmeros que são importantes, mas acho que três foram indicados como prioritários, que seria a questão da infraestrutura, tanto aeroportuária, quanto da mobilidade urbana, que acaba sendo de alguma forma um gargalo da atividade turística, né? Esse eu me lembro que foi um termo abordado. O segundo é a questão da segurança, que acho que já era crítica e nós últimos anos tem aparecido de forma mais frequente até inclusive isso tem sido uma preocupação frequente, e, por fim, a questão da capacitação. Já existia um programa ou outro ligado à São Paulo Turismo, mas o entendimento do FOHB é que poderia ter novas opções nesse sentido, não só pra capacitar o... Ajudar na capacitação pra Copa do Mundo, mas pra já, que a gente precisa aí, porque tem uma rotatividade considerável, muitas vezes uma mão de obra não muito qualificada, então a capacitação sem dúvida traria uma contribuição interessante. Eu me lembro desses três pontos muito, que foram mencionados de forma bem forte pelos diretores. Agora, sem dúvida, um trabalho que a São Paulo Turismo já faz e a gente tenta ajudar de algum forma no FOHB é o trabalho de pesquisa, monitoramento dos resultados e tal, e isso também foi bastante elogiado no sentido de continuar esse trabalho [...] e que de fato aconteceu. A gente fez pesquisas, várias pesquisas, eles ampliaram bastante o Observatório do Turismo e acho que isso trouxe bastante entendimento do que acontece no setor de turismo em São Paulo.

E: Tá, então essa parte é ligada diretamente ao Observatório, né?

AB: Isso, é, exatamente.

E: Legal.

AB: Então, acho que se eu não to enganada, esses três pontos foram colocados como prioritários do ponto de vista dos diretores do FOHB, então foi o posicionamento que nós passamos à época.

E: Tá. E você comentou que, na verdade, houve num momento uma entrevista pessoal e você acredita que essas informações tenham sido passadas numa

entrevista e o resto do contato foi feito por e-mail, por algum tipo de documento...?

AB: Por telefone, eu lembro que eu conversei com a Beatriz em uma situação e depois eu acho que, se restou alguma dúvida, a gente fez o contato por telefone. Eu não me lembro de ter respondido nada por e-mail, em questionário, mas como faz muito tempo e eu não tenho os arquivos, se você tiver interesse, eu posso ver com a Flávia se ela pode recuperar esses documentos, porque eu realmente não tenho essa lembrança se foi feito. Eu acho que a gente fez tudo por telefone ou pessoalmente, acho que não foi por e-mail.

E: Entendi. E, na verdade, a SPturis já trouxe essas questões que seriam debatidas e aí vocês debateram em cima disso e colocaram mais coisa, ou foi restrito dentro dessas questões que a São Paulo Turismo já trouxe pra vocês?

AB: Acho que o processo de pesquisa foi bem aberto. O que eu me lembro é que foi mais... Tinha um direcionamento, o porquê da pesquisa e onde eles queriam chegar, mas sempre com a possibilidade de sair do roteiro semi-estruturado que ele tinham proposto. É, de novo, Thaís, faz quatro anos e, assim, muita coisa acontece no FOHB, sabe, muita entrevista, muito... Então, assim, pode ser que eu esteja falando alguma besteira, mas a minha lembrança foi um contato muito forte com a Beatriz e com a equipe dela, mas, até porque a gente participa de outras pesquisas com a São Paulo Turismo, e a postura deles sempre foi bastante aberta, no sentido que não precisa responder só aquilo que possa... Que se propõe, mas sim deixando sempre... Eles sempre deram muita abertura para que a gente levantasse questões importantes. Não sei se era isso que você queria saber...

E: Não, é sim. E, então, na verdade, o FOHB tem, digamos, esse... Um canal aberto com a São Paulo Turismo, né, que você falou que vocês trabalham juntos, trabalhavam juntos no Observatório e numa série de outras questões... Então esse canal aberto de comunicação sempre existiu?

AB: Olha, desde que eu to no FOHB, assim, sempre teve e eu me lembro também que o André também participava bastante do COMTUR e do Observatório, das pesquisas, na época do André, então eu acho que é um relacionamento que existe há bastante tempo sim e a gente... Assim, posso dar alguns exemplos desse tempo que eu tive junto, tive no FOHB, de ações que nós procuramos trabalhar juntos. Acho que a mais frequente, sem dúvida, são as pesquisas, até porque o FOHB sempre teve uma ênfase muito grande na geração de dados, então a gente sempre procurou contribuir com a pesquisa... O perfil de hóspede, abrindo nosso hotéis pra que fossem aplicadas as pesquisas, a gente sempre trocou muita informação em relação à taxa de ocupação da cidade com a nossa base de dados. O monitoramento que a São Paulo Turismo faz e, de alguma forma, incentivando que os nossos associados participassem da pesquisa feita pela São Paulo Turismo. Além disso, a ação que eles procuraram fazer pra promover a cidade nos finais de semana, feriados, no São Paulo Best Week a gente procurou também de alguma forma divulgar, participar, dar contribuições. Então, assim, o relacionamento sempre

foi muito positivo e bem frequente. Claro que as reuniões do COMTUR, muitas vezes por a gente ter uma equipe bastante enxuta, em algumas situações a gente não pôde comparecer, mas, de alguma forma, a gente sempre se manteve próximos pra um ajudar o outro. Então, sem dúvida, é um relacionamento muito positivo até agora.

E: Legal. E, com relação ao COMTUR, que você citou, o que você pode me falar? Porque nas minhas entrevistas eu vi que o COMTUR seria talvez o principal canal de discussão entre os diversos atores que tão na atividade turística na cidade. Então o que você pode me falar sobre isso?

AB: Eu acho que, assim, eu particularmente acho bem interessante a atuação da São Paulo Turismo comparado... Eu to falando em geral ainda, comparado com outras secretarias com que eu já tive algum contato. Até na época em que eu trabalhei em consultoria a gente acabou tendo bastante relacionamento com as secretarias de turismo, então... Eu acho que o papel que a São Paulo Turismo exerce na cidade é bastante profissional, me chama a atenção. Agora eu acho que o COMTUR merece uma reorganização. A impressão que me dá é que a gente... De alguma forma, tem muita gente com objetivos talvez bastante heterogêneos, bastante heterogêneo o grupo, então os objetivos são bastante variados, assim, os interesses. Claro que todo mundo tem o interesse comum de comentar a atividade turística, mas a impressão que me dá é que talvez, se tivessem subgrupos e representantes desses subgrupos num conselho um pouco menor, eu acho que seria talvez mais eficaz. Se tivesse que fazer alguma sugestão em termos de governança seria repensar um pouco a organização do COMTUR. As reuniões de que eu participei foram mais informativas, né, eles trouxeram desde o resultado do PLATUM, o resultado de estudos do Observatório de Turismo, eventualmente alguma discussão sobre Copa do Mundo. Muitas vezes uma prestação de contas, uma vez por ano eles faziam, mas não acho que a gente usava tanto aquele fórum pra discutir temas tão estratégicos, sabe?

E: Uhum.

AB: Por ser muita gente, um grupo bastante heterogêneo, então eu acho que ali merece sim um repensar de como reestruturar o COMTUR.

E: Tá. Então você acha que, assim, apesar de ele ser o principal canal, talvez ele não seja assim tão efetivo nas discussões?

AB: É, eu acho que ele acaba sendo muito mais... A impressão que me dá, muito mais de informativo, acho que assim eles trouxeram temas em alguns momentos pra se discutir, mas, de novo, é um grupo muito heterogêneo, eu sinto que poderia ser... Mudar um pouco [...] no sentido de tornar ele mais eficaz, pra que tome realmente decisões mais estratégicas. Manter sim um tempo pra divulgar os estudos e pesquisas que são importantes, mas utilizar mais o tempo pra discutir mais temas mais estratégicos e talvez repensar um pouco quem participa do COMTUR, né? Claro que é importante abrir espaço para todas as atividades que participam, tal, mas talvez criar subgrupos pra... E talvez discussões prévias dentro dos subgrupos pra levar uma posição mais

madura de determinados grupos, porque eu acho que ficava meio solto. As discussões estratégicas não me pareciam muito eficazes dentro do COMTUR.

E: Entendi. E, nesse espaço, você acha que todo mundo tinha voz, ou você, enfim, alguns tipos de associação, por serem maiores, mais representativas, ou talvez por ter um representante mais, sei lá, em cima falavam mais do que as outras? Ou talvez porque todo mundo tinha voz ficava realmente essa coisa que não é tão eficaz?

AB: Acho que sim, acho que quem coordenava o COMTUR sempre deu abertura pra que todos pudessem se pronunciar, acho que sempre foi bem aberto, assim. Claro que sempre tem um ou outro que gosta de falar mais, então me vem à cabeça um ou dois que tinham uma presença mais forte dentro das discussões, mas muito mais pelo perfil da pessoa que efetivamente da importância da organização que ele representava. Agora... É uma tarefa difícil, porque você... Como, por ser um conselho municipal de turismo você tem que sim dar abertura para que todas organizações importantes que tenham alguma coisa a ver com o turismo participem, dependendo do formato fica difícil você chegar num consenso, né? Por ser muito heterogêneo. Então não é uma tarefa fácil, eu vivi isso dentro do FOHB. Não é diferente, a gente tem... 27 redes hoteleiras fazem parte do FOHB e claro que, muitas vezes, é um grupo também heterogêneo, apesar da gente também falar de uma entidade que representa redes hoteleira, então já é um perfil mais específico, mas mesmo dentro do FOHB você tem perfil de empresas bastante diferentes. Então não é simples o processo, a governança desse tipo de conselho, mas eu acho que merece, sim, uma reformulação. Agora, se você me perguntar como, eu não sei. A gente tentou criar no FOHB subgrupos por temas de interesses e comuns, e o grande grupo já ia numa discussão mais focada, mais estratégica, mas o aprofundamento dos temas se dava mais nos subgrupos que tenham interesse ou alguma relação com os temas que foram selecionados. Acabou de alguma forma funcionando de uma forma um pouco melhor, eu acho, dentro do FOHB, então por isso que eu deixo essa sugestão. E eu acho que eles até tentaram fazer esse movimento em algum momento, criando uma espécie de... Como é que eles chamavam? De grupos pra discutir cada um dos eixos estratégicos, não sei se era grupo gestor... Tinha um outro grupo que andava em paralelo com o COMTUR para discutir talvez os eixos estratégicos, se eu não me engano. E eu cheguei a participar de uma outra discussão, acho que era mais interessante nesse subgrupo que no COMTUR propriamente, mas depois acabou que esse subgrupos não continuaram, não sei exatamente por que.

E: Entendi. E, Ana, pensando assim nos atores que a gente tem, que participam da atividade... Então, tradicionalmente a gente divide em setor público, iniciativa privada e sociedade civil, né, você... Assim, qual que é o papel desses atores? Alguém deveria organizar, o quê que você acha que cabe a cada um deles, entendeu?

AB: Dentro do COMTUR, dentro da atividade...?

E: Dentro da atividade, pensando, acho, de uma forma mais ampla na atividade turística dentro da cidade, sabe?

AB: Uhum. Olha, eu acho que todo mundo sim tem a sua participação. Todo mundo pode ajudar, contribuir pra melhoria da atividade turística na cidade. Mas pensando nesses três grupos que você mesmo mencionou, eu acho que o poder público tem como principal função articular, de alguma forma colocar os atores pra conversar entre eles e também junto com o poder público pra... E moderar, pra que, a partir daí, dessas discussões, conseguir extrair o que é mais relevante pra cidade como um todo. Então eu acho que não é só papel do poder público organizar, eu acho que ele tem como papel principal ser o mediador desse processo. E aí as entidades de classe, que representam a iniciativa privada em sua maioria tem como papel articular dentro dos seus grupos, né, porque dentro do FOHB eu não poderia levar a minha opinião como professora, como profissional, eu tenho que levar a opinião do grupo o qual eu represento. Eu acho que também, as pessoas que fazem parte do COMTUR, pegando esse exemplo, tem que sempre sair do entendimento pessoal e pensar no grupo de interesse, e levar, articular dentro do seu grupo de interesse, do grupo que você representa, e levar a opinião sobre os temas, e ajudar no desenvolvimento desses temas. Porque não adianta em nada levar os temas pro poder público e não ser um agente formador nesse processo, então [...] as ações que precisam ser realizadas. Como um caso concreto, a história de fomentar estatísticas, dados de pesquisas, a gente sempre achou dentro do FOHB importante compartilhar informações sobre o que acontece no setor hoteleiro e a gente tentou de alguma forma fomentar isso dentro do FOHB, mas a gente percebeu que não podia ficar restrito dentro do FOHB. Então a gente começou a trabalhar algumas parcerias com outras entidades e também com o poder público, no caso com a São Paulo Turismo. E trabalhar junto pra alimentar esse projeto e gerar mais informação, mais conhecimento sobre o mercado. Então não acho... De alguma forma, resumindo, o poder público é importante pra articular, pra fomentar, pra mediar, as entidades de classe também tem um papel de mediação dentro dos seus subgrupos, mas também de execução dentro dos seus subgrupos e se relacionando com os outros atores do setor hoteleiro e do turismo de uma forma geral. E a sociedade civil acho que fica talvez um pouco mais difícil, né, porque fica muito pulverizado, mas acho que tem algumas relações que a gente poderia sim trabalhar. Uma espécie de conscientização, desde a questão da sustentabilidade, da segurança, de que tem temas que a gente consegue também envolver os atores, esses atores e que pode, sim, ter uma participação da população em geral em benefício da atividade turística. Sei lá, não sei se eu te ajudei, mas mais ou menos isso que eu penso. Todo mundo tem uma função, né, dentro desse processo.

E: Uhum. Eu pergunto porque, enfim, pelo menos numa visão de quem tá de fora, eu vejo muito claramente... Bom, eu vejo com alguma clareza a atuação do poder público, da iniciativa privada, e eu sempre tive essa dúvida com relação à sociedade civil, se existia um espaço, se eles deviam participar. Enfim, eles, nós, na verdade.

AB: É, acho que assim... Tudo depende da conscientização, né? Então você vê... Eu acho que em momentos mais críticos, do tipo, vamos pega rum exemplo... O Panamericano, que aconteceu no Rio de Janeiro. Se você for pensar, a sociedade de alguma forma participou ativamente do evento. Como? Sendo voluntário do evento, se informando, ajudando a informar aqueles turistas que, enfim, precisavam de alguma ajuda, então eu acho que a sociedade tem, sim, possibilidade de ajudar no mínimo acolhendo bem aquele que vem de fora. E que eu acho que, na nossa cidade, acaba sendo mais difícil, porque é uma cidade meio... Mais fria assim, onde todo mundo sempre tá correndo, então dificilmente olha pro outro. Uma conscientização que todo mundo pode acolher bem o turista e passar algum tipo de informação, e ajudar na questão da segurança, e cuidar também da cidade na questão da sustentabilidade ambiental, social, sociocultural. Enfim, dá pra gente contribuir, mas é um trabalho... Tem que passar pelas entidades de classe, aquelas outras organizações pra conscientizar a população como um todo, né? Um trabalho mais de médio-longo prazo por ser muito pulverizado.

E: Entendi. E...

AB: Peraí, só um comentário. Um outro exemplo que me veio, assim em que a população pode ajudar muito, que é um tema que o Ministério do Turismo trabalho é a questão do combate à exploração sexual infantil, principal. Isso é algo que a população tem capacidade de ajudar e que a gente sabe que é um problema que a gente enfrenta no Brasil como um todo, não só no Nordeste como as pessoas pensam, mas no Brasil como um todo acontece. E acho que a população pode ser um agente aí, nesse processo de mudança num tema que é tão sério, né, o combate à exploração sexual infantil. Então tem temas que sim, poderiam contar com a participação da população de uma forma geral.

E: Legal. E, pensando nos atores, você disse que, bom, o FOHB e a São Paulo Turismo sempre tiveram uma relação aberta, enfim, de troca e tudo o mais. E como que é a relação com outros atores, outros atores do poder público, outros atores da iniciativa privada?

AB: Você diz do ponto de vista do FOHB, é isso?

E: Isso.

AB: Tá. Bom, primeiro eu acho que o que a gente tem um relacionamento mais próximo, que é natural, são as entidades que também trabalham no setor hoteleiro, porque a gente tem interesses mais comuns, né? Então a gente sempre [...] procurou se aproximar e trabalhar junto com a ABIH, com a Resorts Brasil, com a Fundação Brasileira de Hospedagem e Alimentação, ou seja, organizações que também trabalham no setor hoteleiro. O São Paulo Conventions Bureau nós também sempre tivemos um relacionamento muito forte em função até do próprio objetivo do próprio São Paulo Conventions and Visitors Bureau, então a gente sempre procurou ajudar os projetos deles e vice-versa. Acho que eles também de alguma forma ajudam bastante o FOHB, o desenvolvimento das atividades do FOHB. Então, assim, tem algumas sim que

a gente tem uma proximidade maior por ter um tema de interesse comum, uma sinergia maior, mas isso não significa que a gente não se relacione com outras organizações ao longo desses últimos anos. Então, por exemplo, no tema da segurança, que é um tema que preocupa todas as entidades, na época em que eu tava saindo do FOHB já tinha agendado uma reunião com o pessoal da [...] e também da Secretaria de Segurança pra discutir o que poderia ser feito. E, nessa época, eles tavam tentando também envolver outras entidades, restaurantes, bares, então acho que tem muitos temas que são comuns e que podem ser trabalhados em conjunto com entidades variadas. Mas, respondendo a sua pergunta, o nosso relacionamento sempre foi mais próximo com as entidades que trabalham no setor hoteleiro e, no poder público... É que o FOHB é nacional, né, Thaís, a gente tem uma atuação mais abrangente, então acho que no poder público nosso relacionamento é muito forte com a São Paulo Turismo pelo fato da sede do FOHB estar em São Paulo.

E: Uhum.

AB: E também por mais de 50% da oferta, talvez não tudo isso, mas um 40, 30 a 40% da oferta do FOHB estar localizada na cidade de São Paulo ou no estado. Então acaba que a gente sempre deu muita importância pra São Paulo, mas a nossa atuação com o poder público é mais forte na esfera federal, né? Porque ela acaba tendo um impacto pra todos os associados. Então a gente tem um relacionamento, procura ter um relacionamento próximo com o Ministério do Turismo, com a EMBRATUR, e eventualmente com as secretarias de turismo de outras cidades em momentos pontuais. Quando aconteceu a história do Rio+20, então o relacionamento no Rio era importante. Pontualmente a gente acaba entrando em contato também com outros municípios ou outros estados, mas, de uma forma geral, sem dúvida, a nossa participação é mais forte na esfera federal e, de alguma forma, na cidade de São Paulo.

ANEXO G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM TONI SANDO

Entrevista realizada em 15/10/2013 com o Sr. Toni Sando, presidente executivo da São Paulo Convention and Visitors Bureau.

Entrevistadora: Bom, pra começar, eu queria que você falasse um pouco sobre a sua trajetória até chegar aqui no Convention Bureau pra entender o seu conhecimento e o quanto você já trabalhou, em quais outros lugares você já passou antes de chegar aqui.

Toni Sando: Então, eu nasci há 51 anos atrás... Eu sou formado em administração, fiz pós em marketing e fiz gestão empresarial no MBA da GV. Eu trabalhei no mercado financeiro metade do tempo da minha carreira, na área de marketing de alguns bancos, depois fui pra hotelaria no grupo Accor, era responsável pelo marketing da Accor na América do Sul. E hoje eu estou aqui no Convention Bureau, que é uma fundação, uma fundação estadual, to aqui há sete anos. A missão do Convention Bureau é aumentar fluxo de visitantes através da captação de eventos, são 700 associados que acabam se beneficiando por essa operação toda. Hoje o Convention Bureau tem 700 associados, tem uma uma gestão que a cada dois anos empresários e dirigentes que respondem por ela são substituídos, como forma de dar oxigenação pra entidade e nós temos um grupo aqui de 30 colaboradores, onde a área é dividida numa diretoria de eventos nacional, internacional, uma área de relacionamento com o mercado, uma área de relacionamento com associado, uma área de comunicação e uma área administrativa. E eu que sou presidente executivo contratado pra administrar a entidade.

E: E você já tá nesse cargo desde...

TS: Há oito anos.

E: Tá, então, na verdade, você veio pro turismo não porque você seja da área...

TS: Não, eu sou administrador de empresas.

E: ... Mas porque a sua carreira seguiu assim.

TS: Eu tenho oito anos de Convention Bureau, que é o terceiro setor, e tenho sete anos de hotelaria através do grupo Accor.

E: Tá, tá ótimo. E vamos começar acho que pelo PLATUM, que é mais específico. Bom, a Beatriz me falou um pouco como foi o processo de elaboração do PLATUM, de mandar alguns questionários pra responder pras instituições, pros atores poderem dar opinião do que deveria ser feito em termos de planejamento pensando o quadriênio que ia começar em 2011, e eu queria que você contasse um pouco o que você lembra dessa experiência da elaboração do PLATUM.

TS: Na verdade, o PLATUM é a junção de várias coisas, né? Não se senta e faz o PLATUM. O Conselho Municipal de Turismo, no qual a gente participa, tem muito insumo que acaba sendo incorporado no plano. Então são várias fases, a fase do questionário, a fase de reunião, a fase de troca de informações e de objetivos de área. São Paulo Turismo e Convention Bureau trabalham muito juntos, e no início de cada ano a gente mostra o que a gente vai fazer e eles mostram o que eles vão fazer. Essas coisas acabam se cruzando, o PLATUM acaba sendo inspiração pra muita coisa ser colocada oficialmente no papel. Quer dizer, não houve um trabalho “estou elaborando o PLATUM” e fecha-se numa sala pra elaborar o PLATUM. Foi muito insumos formais e informais que se consolidou no PLATUM.

E: Tá, então é um processo contínuo que...

TS: Processo contínuo, não tem um começo, um meio e um fim. Tem só um fim. O meio é muito mais a integração e mobilidade entre as entidades do setor que vão trocando, vão alimentando e eles, como especialistas de turismo, acabam consolidando tudo num plano.

E: Tá. Então basicamente vocês trocam o planejamento, os objetivos das instituições e, no caso do PLATUM, pelo menos pelo que ela me explicou, foi enviado informalmente um questionário pra perguntar um pouco sobre o quê que eles achavam e a Beatriz me disse que teve uma oficina. E eu queria saber se você participou, se você...

TS: Teve gente da minha equipe que participou.

E: Tá, mas não foi você pessoalmente?

TS: Não.

E: Bom, quando você fala que, enfim, o planejamento vem de um processo, né, você falou que tem esse espaço do COMTUR, que eu acredito que seja um dos principais pólos de discussão que existem dentro do município. E como você vê o COMTUR, esse espaço? Como é o funcionamento, quem participa...

TS: Quem participa são representantes de entidades mais representantes do setor público, aonde eles apresentam algumas propostas que são encaminhadas à cidade, e lá vira o fórum de... Não de aprovação, de apoio à ação, [...] a chancela do COMTUR, e em muitos casos eles aproveitam pra mostrar o que a São Paulo Turismo, que hoje é uma secretaria especial de turismo, tem feito pela cidade. Então são duas coisas: uma prestação de contas e uma apresentação de gente que quer apresentar algo para propor à cidade em benefício do turismo. E aí você tem um... Num bom Conselho de Turismo você acaba congregando praticamente toda a cadeia produtiva da indústria e aí, conforme ele é conduzido, ele é estimulado ou não. Nesse momento, tá tendo um comitê, que é Comitê de Ações Integradas de Hospitalidade visando os mega-eventos.

E: Uhum.

TS: Então tem muita gente que é do COMTUR e até alguns que nem eram do COMTUR que participam. Quer dizer, é essa integração que faz a linha de atuação da cidade se torna um pouco mais coerente.

E: E, bom, como você falou, acaba juntando atores de diversas partes da cadeia produtiva, né? É muita gente com interesses... Pelo menos nas outras entrevistas isso foi um pouco do que me falaram, que você tem muitos atores com interesses que, - lógico, todos na área de turismo, mas cada um tem o seu dia-a-dia, seus interesses. E como você vê esse diálogo dentro do COMTUR quando você tem atores que são tão diferentes, que tem backgrounds diferentes?

TS: Depende qual é a proposta. Tem propostas que são conflitantes. Você senta no conselho quando tem taxista e donos de vans, eles se conflitam, porque eles tem interesses em comum trabalhando com o mesmo público. Quando você tem hoteleiros e organizadores de eventos, às vezes tem conflito de tarifa e de preços que nem sempre são condizentes com aquilo que eles gostariam de viabilizar. Então não é uma confraria, é um espaço onde cada um defende os interesses do seu setor e o conselho, quando bem conduzido, ele acaba orquestrando bem essas atividades.

E: E você falou sobre “quando bem conduzido”, sobre essa condução. Como é a condução? Quem faz a condução? Existe algum ator, ou enfim, alguém que faz a condução oficial?

TS: Hoje tem, a própria secretaria executiva da São Paulo Turismo é feita pela diretora de turismo e é presidida pelo próprio presidente da São Paulo Turismo. Então eles tem... A administração, o conselho, tudo é gravado, tudo é feito, ela existe. Quer dizer, o modus operandi é organizado. O estímulo ao que fazer ou não é muita questão qual timing que tem pra criar grandes ações de mobilização. Muitas vezes esses conselhos são muito mais pra contar o que tá sendo feito do que ter uma ação única, uma leitura única da cidade. Quer dizer, há momentos pra isso e nem sempre esses momentos são bem aproveitados, mas é uma questão de modelo.

E: Entendi. Então dependendo de determinadas circunstâncias eles funciona [...]

TS: Pode funcionar melhor ou apenas funcionar, depende muito do que tá em pauta.

E: E, de uma maneira geral, você acha que os atores conseguem, nas situações em que essas circunstâncias, digamos, se alinham, eles conseguem olhar, e pensar num planejamento e pensar em ações de maneira coesa, integrada?

TS: O grande desafio das entidades é o eco, replicar aquilo que ouviram. Como tem muita entidade classista, as entidades classistas, sindicais e voltadas a sindicato estão muito defendendo o interesse do seu negócio. E o grande

desafio é que não só defenda os seus interesses do ponto de vista econômico, mas consigam multiplicar aquilo que se discute lá pra muito mais gente. Quer dizer, o grande desafio é as pessoas estarem bem... Elas conseguirem entender quais são as propostas de uma cidade e replicarem para os seus associados aquilo que tá sendo debatido. Talvez esse é o ponto que nem sempre é o melhor que se faz. Mas, imagina, se cada representante de uma entidade, tendo lá um tema, ou um assunto, ou um determinado evento que mereça mobilização, ele replica pra toda a sua cadeia, todo o seu grupo de associados, você tem uma cidade inteiramente afinada com a leitura do que está acontecendo. Então são dois desafios: primeiro convencer. Segundo desafio: convencer e replicar. E replicar é algo que eu tenho dúvidas se é tão eficiente assim.

E: E você acha que, nessa situação de replicar, a deficiência, ou seja, isso não chegar mais, tem a ver com como as coisas são comunicadas, tem a ver com interesse, tem a ver com quem é o interlocutor?

TS: Tem a ver com tudo, mas, mais que tudo, é deixar claro qual que é a proposta. Você tem que, em determinado momento, orientar pra falar "o que eu tô falando é pra que isso possa chegar no recepcionista do hotel na Berrini". Quer dizer, mas alguém tem que traduzir a informação, nem sempre as pessoas estão no mesmo nível de entendimento.

E: Uhum, a discussão não é...

TS: Então o debate tá muito mais nos interesses setoriais do que propriamente fazer com que os interesses setoriais sejam colocados em prática no dia-a-dia. Todos defendem... Claro, todos os associados colocam a responsabilidade pro dirigente da entidade defender os seus interesses, mas tem muita coisa que acontece que eles podiam ter o retorno sobre isso que está acontecendo e se mover mais. Esse comitê que a gente participa, que é o Comitê Integrado de Hospitalidade, quem tá coordenando é a vice-prefeita Nádia Campeão.

E: A Flávia me falou.

TS: Ela que tá com a responsabilidade dos mega-eventos. E ela tem conduzido de uma forma muito brilhante. E talvez o tom que ela tem feito pra esses encontros possa ser inspirador pra que o COMTUR também faça. Porque pra toda pauta que ela coloca em discussão, ela ouve, tem uma segunda rodada, tem uma terceira rodada, começo, meio e fim. Tudo pontual. Isso é bacana, é um modelo novo.

E: Essa organização que ela coloca na discussão? Que, você falou, é mais objetiva?

TS: Muito prático.

E: Você chega lá com um objetivo, discute aquilo e fecha a discussão...

TS: É, mas não existe mundo ideal quando você coloca empresários e setor público na mesma casa. Cada um tem os seus interesses. Alguns interesses do setor público são políticos, nem sempre tão coerentes com as necessidades que uma cidade tem, então a própria consideração que o governo público, que o governo tem com a verba de turismo de uma cidade como a nossa, demonstra o pouco interesse que ele tem no investimento no turismo. Talvez se ele tiver a leitura de que ele trabalha pra infraestrutura, o empresário trabalha pro turismo e juntos a gente consegue transformar a cidade em algo melhor do que ela já é, seria ideal, mas as verbas são insignificantes. Demonstra também que não tem uma grande política pública voltada ao nosso setor.

E: Uhum. Então, quando você pensa na atividade, apesar de você ter fóruns de discussão e, enfim, você ter todo um trade turístico trabalhando aí...

TS: Tem que ter, né? A base é: tem que ter. Se ele é eficiente ou não são outros 500, mas o modelo tá formatado. E ele acontece, e ele existe.

E: Ele existe e funciona de alguma forma. Talvez não seja a forma...

TS: É, pode não ser a ideal, mas ela existe, isso é positivo. Tem cidade que não tem conselho. Tem cidades que o prefeito que determina quais são as políticas públicas pra indústria, no caso do setor de turismo. Em São Paulo, a cidade é uma mega-cidade, é difícil, é complexa, tem mais problema do que formas de solucioná-los, mas existe.

E: É, nesse conselho pra mega-eventos, que você disse que quem tá organizando, coordenando ele é a vice-prefeita, nesse caso específico é, na verdade, o poder público tocando o barco, digamos assim, organizando.

TS: Que é o papel dele. Na verdade, o poder público precisa ser o orquestrador, ele precisa juntar as partes, né, estimular que essas partes invistam cada uma no seu segmento e faça a coisa acontecer. O que é diferente de alguns lugares no Brasil onde o poder público orchestra, e bota o dinheiro, e faz acontecer. E aí o empresário fica preguiçoso. No nosso caso, ter o setor público sendo dirigente de comitês é importante, porque tem muita coisa que esbarra na solução de infraestrutura, tem muita coisa que não depende do empresário. O empresário investe o capital dele, investe em treinamento, investe em equipamento, investe na forma de receber o visitante, investe em produto. Mas, pra chegar tudo isso, tem n outros problemas que precisam ser compartilhados. A mobilidade urbana, que é o transporte, a segurança, coisas que não depende. Então é bom que eles coordenem o assunto.

E: Então quando você pensa, no caso, na governança, seria esse o papel do poder público mesmo? Assim, coordenar? Talvez porque ele tenha, primeiro, mais acesso a uma questão de infraestrutura que é a base, né, e também, não sei, a capacidade de formatar políticas públicas...

TS: É, política pública é interessante. Você quer crescer a cidade? Onde que pode ter mais hotel? Qual a política pública de hotel? Ou quer crescer mais shopping? Qual a política pública que possa facilitar mobilidade ou que possa ter estacionamento suficiente pra não atrapalhar o trânsito? Política pública olhando os grandes pavilhões de feiras. Quer dizer, qual é a facilidade que existe pra que o caminhão possa entrar, carregar e descarregar, sem que isso atrapalhe o trânsito [...]. Política pública é qual a garantia que dão aos empresários de ônibus fretados de que pode parar na porta de um hotel sem ser multado, ou que ele possa fazer o trajeto dele sem precisar avisar com antecedência o que vai acontecer, considerando que nem sempre os eventos tem tanto planejamento assim, eles podem acontecer. Quer dizer, uma cidade que olha turismo, ela tem que ter no plano da cidade, em todos os capítulos, transporte, saúde, segurança, tem que ter o capítulo turismo como importante, pra que ela possa contribuir. Talvez isso que tenha faltado acontecer com maior ímpeto.

E: E quando a gente fala... Principalmente quando você fala “ah, que a verba é muito pequena pra área de turismo dentro do município”...

TS: Pra parte promocional.

E: Isso. Por que você acha que isso acontece? Turismo, apesar de São Paulo receber eventos, ser uma das capitais da América Latina que mais recebem eventos, a gente tem um fluxo de turismo de negócios muito forte, etc, por que a atividade não ganha importância?

TS: Tem duas leituras: a primeira é que São Paulo tem mais problema pra habitante que pra visitante. Então, se você tiver que investir em obras, em asfalto, em saneamento básico, em escola de lata, claro que isso é muito mais prioridade do que olhar o visitante. Por outro lado, os recursos que são utilizados, isso não acontece só aqui, acontece em qualquer governo, às vezes o investimento é muito maior na publicidade do destino do que em ações promocionais com que o visitante possa, de fato, aproveitar a sua visita na cidade. Então existem duas verbas em São Paulo, existe uma verba que chamam de FUTUR, que é o Fundo de Turismo, que é feito pra promoção, participação de feiras, folheteria, mapinha, etc; existe outra verba, que é a verba publicitária, que [...] e é do próprio gabinete do prefeito que sai o valor e que se utiliza. E muitas dessas campanhas são boas, são benéficas, porque mostram os atributos da cidade, mas o peso que se gasta de um lado não é necessariamente proporcional ao peso que se gasta nas ações mais práticas, entendeu? Se você tivesse numa empresa, 99% investido em propaganda e 1% investido em promoção talvez não seja tão proporcional assim pro tamanho desse negócio.

E: Entendi.

TS: Mas é uma política.

E: Mas você acha que isso também pode ter a ver com... No caso de você ter um setor que você tem muitos atores e que não é um setor às vezes tão coeso

assim? Você acha que, porque os atores às vezes não conversam, isso faz com que o...

TS: Não é o caso de São Paulo. Pode ser o caso de alguns lugares mais complicados. São Paulo o negócio é ganhar dinheiro, turismo é dinheiro. Eventos é dinheiro, não se tem a leitura poética do turismo. Então, pelo contrário, eu rodo muito o Brasil dando palestra, falando do Convention e tal, e os empresários, às vezes, os empresários regionais, eles tem mais dificuldade em compartilhar, em dividir.

E: Em compartilhar experiências?

TS: Em compartilhar, em dividir, em participar, porque são poucos negócios e são totais concorrentes entre eles, né? São Paulo é grande demais, então você tem aí outras frentes e é tudo muito bem organizado. Associação dos hotéis é bem organizado, associação dos restaurantes é bem organizada, associação dos moteleiros é bem organizada, associação dos organizadores de eventos, e aqui a gente tem o privilégio de ter as principais sedes das entidades em São Paulo. Então você tem um diálogo maior. Ninguém vai dar as mãos e ser irmãos, é quando convém, mas isso é prática do capitalismo, não tem... Senão a gente montava uma igreja. Mas eu acho bacana, eu acho a cidade positiva, mas ela podia ser mais, ela podia estar mais integrada e mais provocativa.

E: Como?

TS: Mais provocativa, incentivando criar ações que pudessem beneficiar o turismo. Na hora que o sujeito coloca um cavalo pra poder passear no centro, a companhia de trânsito tira. Na hora que você quer criar gente pra visitar São Paulo, você não pode estacionar no Pacaembu. Então tem coisas incoerentes, onde a leitura do poder público nas outras secretarias, nas outras frentes não corresponde à realidade de uma cidade que prega turismo, entendeu? Mesmo que seja isso turismo de negócio. As facilidades pro turismo de negócio não são facilidade, ela existe, porque ela existe, ela é maior que todo mundo. Porque ela entra empurrando, pressionando, quando poderia ter facilidades para viabilizar de uma forma melhor.

E: Tá, então não é pensado pra isso, então...

TS: A máquina é maior que o pensamento.

E: Entendi. Tá, e, então, no fim, você acha que aqui a atividade é organizada, existe...

TS: Ela é organizada... Acho que ela é mobilizada, mas ela não é totalmente organizada. Você pode mobilizar em ações pontuais, mas tem coisas que elas não são integradas. Mas eu falo integradas muito mais numa leitura pública do que privada. Por exemplo, na leitura do Convention Bureau, eu tenho aqui no conselho curador da entidade todas as principais entidades, a entidade de transporte, a entidade [...] do hotel, de restaurante, de marketing promocional,

tem de tudo aqui. Se tiver um bom tema, uma boa pauta, a gente consegue congregá-los todos, e discutir o assunto e todo mundo apoia.

E: Tá, então acontece uma organização que é muito mais pontual do que uma organização pensando na atividade, arrastando... E levando pra uma visão maior que talvez forçasse mais políticas públicas nesse sentido?

TS: É, a minha leitura poética disso tudo era ter um representante do turismo no setor público que fosse muito mais um lobista, um defensor da causa junto aos outros setores do governo...

E: Como acontece em vários setores, né?

TS: ... E deixar com que o turismo fosse conduzido puramente pela iniciativa privada. Eu não visualizo a importância de uma Secretaria de Turismo que não seja defender pelos interesses turísticos de um destino. Mas não precisa fazer, é só coordenar.

E: Entendi.

TS: Que é o que acontece em Nova Iorque. Em Nova Iorque o Convention Bureau é delegado pela prefeitura a fazer as ações da cidade. A prefeitura paga pra uma entidade cuidar.

E: Mas é a prefeitura que coordena...?

TS: Ela não, ela dá suporte na cena e, com dinheiro, você faz tudo, né? Você contrata os melhores profissionais, contrata os melhores marketeiros de destino pra ajudar a desenvolver.

E: Entendi. E quando você pensa, que eu falei, na questão dos atores que tão dentro, que se envolvem direta ou indiretamente na atividade turística, você falou que, no caso de São Paulo você vê o município como organizado, você tem representações, geralmente sedes e representações grandes, né, dos vários atores... Você acha que todo mundo tem voz? Todo mundo consegue ter espaço? Ou tem organizações e atores que são mais organizados e por isso tem...?

TS: [...] Nem sempre quem representa tem o poder do convencimento, ou da defesa duma proposta e nem sempre o que se propõe e se discute tem embasamento técnico, então o grande risco desses conselhos é dar uma chuva de palpites sem consistência técnica. Então todo mundo tem lição de casa pra fazer, não vai sair de um conselho pra outro com todo mundo impregnado de todas as suas convicções e defesas. É um processo. Se você pensar em turismo, turismo é muito novo em tudo, né, turismo de negócio, o Parque Anhembi e tal, são todas coisas novas. Foi tudo nos últimos 50 anos e esse boom hoteleiro aconteceu no ano 2000, aonde São Paulo [...] apartamentos de hotéis, mas que não tinha tudo isso até o ano 2000, quando teve o boom de hotelaria. Ou seja, é tudo muito novo. Em 2005 São Paulo tinha, sei lá, 5 ou 7 milhões de visitantes e hoje se fala em 13, então essa máquina de turismo,

tanto de negócio quanto aproveitar negócio pra fazer lazer, ou turismo da saúde, ou turismo das compras, ela tá crescendo muito mais do que anos anteriores.

E: Uhum.

TS: E aí que um empresário inteligente, que não ficar refém de um governo pra fazer as coisas, tem que fazer independente de tudo. É que tem muitos percalços, né? Por exemplo, pra você tirar um alvará pra um hotel, ou um alvará pra um restaurante às vezes demora um ano e isso dificulta qualquer investidor de querer investir, colocar coisa aqui dentro. Por isso que eu falo, a política pública tem que estar empenhada pra falar assim “qual que é a vocação da cidade? É turismo? Então todos vocês tem que ter uma parte da responsabilidade de olhar o turismo, facilitar a vida de quem trabalha pro turismo”. Isso é... Por que só turismo e não outro? Porque turismo traz dinheiro de fora, traz gente de fora. Você pega Dubai, Dubai tá mudando a visando dele de petróleo pra turista. Por quê? Porque vai acabar uma fonte de receita e abrir outra. A gente é uma cidade industrial, que se tornou uma cidade de serviços. Ela tem a característica que serviços aqui envolve experiências e experiências envolvem turismo, mesmo que 50, 60% de quem venha aqui venha pra participar de uma feira, de um congresso, de um negócio.

E: Uhum. E uma coisa que eu perguntei pra Flávia, quando a gente discute essa questão da governança, dos atores, a gente fala muito sobre poder público e iniciativa privada, né? E a minha dúvida é assim, a sociedade civil – porque, na verdade, a atividade turística ela impacta, talvez não de maneira tão forte, mas o funcionamento da cidade mesmo – então, assim, a sociedade civil tem espaço, ela deve ser ouvida, existe alguma atuação que ela deveria ter ou ela tem hoje?

TS: Olha, o prefeito Haddad, o prefeito atual, criou até o Conselho da Cidade, né? Eu não vi nada, em relação de 100 pessoas, nenhum representante do turismo lá dentro.

E: Do conselho?

TS: Tem muitos empresários, tem muitos formadores de opinião, mas não tem lá alguém que tenha a bandeira do turismo por vocação pra poder contribuir e mostrar aos demais conselheiros o quão importante é o nosso segmento. E isso já é um sinal.

E: Um sinal de que a atividade não é vista...

TS: Porque a atividade é vista por outros ângulos. Por exemplo, quem trabalha no turismo? Empresas de receptivo. Ela tem foco no transporte, não tem foco no turismo. Turismo é o fim. Quer dizer, é o meio pra chegar no negócio, que é o fim. Você pega hotelaria. Hotelaria, de um lado, não é turismo, são meios de hospedagem. É um empresário que colocou lá um prédio pra receber gente e não importa se vem passear ou vem fazer negócios. Restaurante é turismo, mas é turismo na margem dele, porque na essência dele não importa quem

entra lá dentro pra consumir e tá consumindo. Se tiver que defender alguma indústria, ele vai defender a indústria de alimentação e bebidas, porque é o principal insumo dele. Então é interessante, porque na hora que você pega turismo e lê assim “turismo envolve 50 segmentos do setor econômico”. Legal, mas na hora que você solta ele, ele depende do segmento que tá envolvendo. E nem todo mundo, não é todos que estão unidos por um, mas esse um que espalha por todos. É maluco isso.

E: É, é, é como você vê a atividade, né? O foco que você vê. Pra gente o foco é o turismo, mas pras outras atividades elas são o foco e o turismo só tangencia, né?

TS: É, tem que tirar o apelo e a paixão pra entender quê que somos. Às vezes, no meu negócio aqui as pessoas vão pra um hotel, pra uma área de eventos e voltam reclamando da falta de atenção, de envolvimento. Não é o negócio deles quando a gente foi lá, o negócio é nosso, a leitura é outra. O turismo, por exemplo, não elege ninguém, você não tem um deputado, um vereador que é turismo. Ou é o sujeito que foi eleito pela rede de restaurantes, ou pela região, ou pela... Eles se divide em muitos setores, mas na defesa do seu negócios. Da construção civil. Por exemplo, hotelaria tem construção civil que já é outro... Investidor que colocou dinheiro naquele prédio não tá pensando em turista, ele tá pensando em botar lá ou botar no banco, ele só quer saber qual a rentabilidade que ele vai ter sobre o negócio. Então você vai abrindo.

E: E será que isso acontece justamente porque a atividade é uma atividade recente e você ainda não tem...?

TS: Cultural, é cultural, eu acho que... Poxa vida, a primeira empresa que começou a fazer fretamento pra levar as pessoas pra Praia Grande foi a CVC, não tinha isso. Criar esses roteiros, esses pacotes, estimular o brasileiro a viajar ainda é muito fraco, incipiente. O brasileiro não conhece o Brasil, o paulistano não conhece São Paulo. Às vezes, as pessoas que planejam na euforia do dinheiro, ou dos pacotes, ou da classe média chegando, as pessoas querem ir pra Nova Iorque, Paris, querem fazer sua primeira viagem internacional. E a maioria delas não conhece o nordeste, não conhece o sul.

E: Ainda tá engatinhando.

TS: Tá engatinhando.

E: E você acha que, assim, como está engatinhando a gente tem potencial de conseguir crescer, né, nessa caminhada de uma maneira mais madura e aí sim amadurecer a atividade e talvez mostrar importância e conseguir espaço...?

TS: O que eu acho um pecado é que, por exemplo, o Convention Bureau é uma entidade privada, então até pra ser presidente é preciso ter sido vice e tal. A gente tem um mecanismo de estatuto que faz com que sempre tenha continuidade. O próximo presidente aqui não vai falar “eu não gosto”. Como assim? Ele participou das outras reuniões, ele era vice-presidente, então ele que levantasse e falasse as opiniões dele durante as reuniões de trabalho.

Perenidade a palavra, você tem perenidade. Num governo não existe perenidade, porque existem interesses políticos, então um prefeito, um governador ou um presidente, na hora que ele muda ou mudam suas equipes, por melhor que sejam as ideias propostas, eles jogam fora e começam do zero. O Plano Aquarela, que começou no comecinho do governo Lula lá com...

E: 2003, se eu não me engano.

TS: 2003 com o Eduardo. Poxa, aquele plano tinha tudo pra ser a base estrutural de uma política pública de turismo. O novo governo, embora seja do mesmo partido, mesmo sendo do mesmo partido abandonou o plano e tá refazendo tudo de novo. Ou seja, você não tem perenidade em nada. Na hora que vai, deixa de ir. Aí acaba com os escritórios internacionais, aí espera dois anos pra voltar. Quer dizer, essas retomadas perdem... Numa parada de um ano, perdem cinco anos, porque os outros destinos não tá esperando, eles tão trabalhando, tão correndo. Então, é uma pena, mas o mundo é assim.

E: E isso é uma bagagem que, no caso, o setor público traz pra atividade, mais que qualquer outros, porque no setor privado as coisas funcionam de uma forma um pouco diferente, né?

TS: Eu acho que o setor público às vezes atrapalha.

E: Por isso que você defendeu o caso de Nova Iorque em que o setor público financia e...

TS: Tem que investir, né? Olhando por causa própria, óbvio, mas se o governo colocasse recursos aqui [...] o Observatório podia estar no Convention Bureau que tem todas as entidades do turismo na mão, facilidade de pesquisar, de pegar informação e é neutra. Você não precisa ter dentro de um órgão público uma estrutura de pesquisa. Sei lá, ela pode tá na mão de um... Pode estar terceirizada pra um Convention, ou pra um outro instituto. Mas acho que a máquina governamental podia estar muito mais voltada a planos estratégicos, ou ajudar... O SEBRAE faz muito bem, né? Ela entra num estabelecimento, destrincha ele, fala "empresário, é assim que você tem que seguir, faz esse caminho que é teu". Quer dizer, esse espírito tem que estar mais impregnado dentro do empresário e estimulado no setor público.

E: Então o setor público não deveria executar, né? Acho que você já falou isso...

TS: Eu acho que não.

E: Mas sim dar digamos diretrizes de como pretende que isso seja seguido e deixar o setor privado, né, a iniciativa privada executar isso. Seria, digamos, o funcionamento que você acha que seria o mais produtivo?

TS: É, nesse momento eu acho que sim.

E: Nesse momento que você fala é nesse momento da atividade?

TS: É, nesse momento, nesse nosso momento.

E: Tá, considerando todas as nossas circunstâncias hoje. Tá, e, como eu falei, quando eu falo em governança eu penso muito na questão das relações ente os atores, né? E como que é a relação do Convention Bureau tanto com o setor público quanto com os outros atores de iniciativa privada?

TS: A diferença do Convention e das outras entidades é que a maioria das entidades com quem a gente compartilha são entidades classistas. Então elas tem interesse único e exclusivamente do negócio delas. Convention Bureau é uma entidade mercadológica, Convention Bureau defende o interesse de um destino, então ele consegue congrega todos sem precisar se meter num negócio individual. Se tiver uma lei que mude o horário de hotel, que não é mais de meio dia a meio dia, é das oito às oito ou qualquer coisa, quem tem que defender esse interesse é a ABIH. Se não pode entrar caminhão na cidade porque atrapalha a feira, tem uma UBRAFE, que é uma entidade de promotores. Se não pode construir estande normal, só com madeira certificada, isso é um problema da ABEOC, os organizadores de eventos precisam discutir esse assunto. Se tem que dar água no restaurante ou não, é problema da ABRASEL, porque encare o custo do produto do associado dele. Convention Bureau é a associação das associações, ela tem uma leitura de marketing na atividade dela, é uma agência de fomento. Sabe quem tem e quem precisa e tenta conectar sempre essas pontas, então a gente fica um pouco neutro nas relações políticas da cidade, até porque, se a gente defender um lado, a gente pode entrar em conflito com um associado que também tá aqui, mas é conflitante com o negócio dele.

E: Então, na verdade, vocês tem canais abertos com essas diferentes associações, já que elas são congregadas aqui. E com o setor público, como é a relação?

TS: Também. Tem presença aqui a São Paulo Turismo, faz parte do nosso conselho curador, a Secretaria de Estado faz parte, a EMBRATUR faz parte. Quer dizer, desde o nascimento do Convention, da fundação essas entidades já entraram como instituidoras, então independente de partido político, eles tão aqui, a gente convive com eles. Sem pegar recurso público, uma coisa é estar do ponto de vista conselho, né? Mas a gente não utiliza verbas públicas pra viver, a gente depende exclusivamente do dinheiro privado.

E: Tá. Então, na verdade, eles tem esses canais abertos também por causa do que significa, de como ele foi formado?

TS: É, e pro próprio objetivo do negócio. Por exemplo, se eu preciso fazer um evento e precisa de equipamento público, tem que ter relacionamento público. Pra captar um evento, eu preciso de cartas... No dossiê de candidatura, cartas dando apoio, garantindo apoio de que o evento vai acontecer, eu preciso estar muito bem com a segurança pública, eu preciso estar muito bem com a área de transporte de trânsito, eu preciso estar muito bem com todo mundo que assina junto uma proposta de dossiê de candidatura pra hora de trazer um evento. Por exemplo, a gente vai trazer o [...] pra 2015 são 40 mil pessoas, tem que

envolver todo mundo, tem que envolver segurança pública com antecedência, tem que envolver...

E: 40 mil pessoas é uma cidade, né?

TS: Tem que envolver todo mundo... É, se for um estádio, cabe até 60 mil, mas são 10 dias de 40 mil pessoas andando por aqui, então tem que envolver todo mundo, tanto setor público quanto privado e isso é um bom exercício.

E: A cadeia toda e fazer ela funcionar de maneira integrada.

ANEXO H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM LUCIANE LEITE

Entrevista realizada com a Sra. Luciane Leite, Diretora de Turismo e Entretenimento da SPTURIS, em 22/11/2013. Participação da Sra. Lúcia Regina, Assessora de Comunicação da SPTURIS.

Entrevistadora: Eu queria começar, na verdade, com você me falando um pouquinho da sua trajetória profissional pra eu entender como você chegou aqui na São Paulo Turismo e também lá no COMTUR.

Luciane Leite: A minha vida toda eu trabalhei com turismo. Eu sou baiana, eu comecei a minha trajetória profissional trabalhando como guia de turismo, sou cadastrada pela EMBRATUR, trabalhei 8 anos, na época, na Bahia, eu fiz a primeira faculdade de turismo que existiu, eu me formei na primeira faculdade de turismo. Sou bacharel em turismo e, concomitantemente, eu trabalhava como guia. Quando eu me formei, eu comecei a trabalhar na Empresa de Turismo de Salvador e, durante o meu trabalho nessa empresa, eu tive contato com o presidente da empresa de turismo alemã, que é o que é a EMBRATUR aqui para a Alemanha, chamada DCT. Eu fiz o receptivo dele e ele fez um convite para, quando acabasse a faculdade, eu fazer o meu estágio na Alemanha. E aí foi o que eu fiz, acabei a faculdade e fui pra Alemanha fazer um estágio na Central Alemã de Turismo, e aí trabalhei com eles em Frankfurt. Eles tem representações no mundo todo, nas principais cidades, então fui pra Londres, pra eu falar inglês, e fui pra França pra falar francês também pra trabalhar nas representações. Aí depois de fazer estágio na DCT, eu fui pra Suíça fazer um estágio numa grande operadora de turismo e aí começou a minha primeira experiência mesmo de trabalhar com turismo. Quando eu voltei pro Brasil, pra Salvador, eu recomecei a trabalhar na EMTURSA, mas aí eu fui emprestada pra trabalhar na BAHIATURSA, que é a Empresa Estadual de Turismo. Eles precisavam de alguém que falasse alemão e, por eu falar fluentemente alemão, eu comecei a trabalhar como técnica da Diretoria de Marketing da BAHIATURSA. E aí foi quando eu comecei a minha trajetória profissional. Na época, o diretor da empresa era Virgílio Loureiro, um grande profissional de turismo, tinha sido meu professor na faculdade. E a Bahia, nesta época, era um case para o turismo nacional, quando se falava em promoção internacional, em desenvolvimento de destino a Bahia era sempre citada, ela foi fazer promoção antes até que a EMBRATUR. Então era muito atípico. Por quê? Número um, tinha o ACM, a vontade política. Turismo é prioridade, que traz desenvolvimento econômico, tinha esse reconhecimento do governo, e tinha uma elite profissional muito grande. Quem era o secretário na época e o presidente da BAHIATURSA era o Paulo Gaudenzi, que é considerado um dos grandes nomes do turismo. Então como existia prioridade, recurso, material humano, a Bahia fazia um trabalho bem diferenciado. Eu comecei a trabalhar nessa área de promoção e captação de eventos, trabalhei com captação de eventos e aí eu fui crescendo, me transformei depois na assessora, fui

trabalhar na assessoria do secretário pra cuidar de toda parte de projetos, o que tinha de interessante para a área de turismo, planejamento, e depois me tornei a diretoria de marketing internacional da BAHIARTURSA. Então durante 15 anos eu trabalhei desenvolvendo o turismo da Bahia. Na minha formação, eu tenho um MBA em Marketing pela ESPM; depois que eu fiz o bacharelado, eu fiz o MBA, e fiz também pela George Washington University uma especialização em desenvolvimento de destinos turísticos. Então sempre trabalhei na área de turismo, trabalhando o planejamento e a promoção do turismo. E em 2004, no final do ano, o Caio me ligou. Eu conheci o Caio Luiz de Carvalho que ele tinha sido ministro, encontrava nas feiras, e a Bahia tava presente em todas as feiras, fazíamos muitas ações pontuais, e o conhecia como referência nacional. Quando ele assumiu aqui, quando o Serra ganhou, ele assumiu a São Paulo Turismo, ele me ligou e falou: "olha, queria trazer alguém de fora de São Paulo pra cuidar do turismo, que tenha um olhar diferente pra transformar São Paulo num destino turístico". Ele falou que trabalhava no Anhembi e a minha referência de Anhembi era que não existia uma Secretaria de Turismo, mas que existia apenas o pavilhão de feiras, o centro de convenções. Daí eu falei "eu nunca trabalhei com equipamento".

[toca o telefone]

LL: E aí, o que aconteceu? Nessa época, eu falei que tava como diretora e já era superintendente de turismo na Bahia. Eu falei: "bem, achei interessante a ideia", tirei férias e vim pra cá pra ver como era. Porque, primeiro, a minha referência de São Paulo era que São Paulo era a cidade dos negócios, a cidade que me amedrontava, até por ser meu maior emissor de turistas para Salvador, meu principal turista', que mais gastava, era o paulista e o paulistano, mas eu vinha pra cá fazer promoção, ação, as visitas e nem dormia aqui, que era uma cidade assim que a maioria das pessoas tinha uma percepção, assustada, a imensidão de São Paulo assusta. E aí eu falei: "gente, nunca imaginei morar em São Paulo, mas vamos lá". Aí fiquei aqui quando o Caio assumiu, a Lúcia [Regina, assessora de comunicação] já é dessa época, ela já tava aqui da equipe. Existia uma Diretoria de Turismo, mas existia uma Diretoria de Turismo que não era aberta para o mercado, era muito interna, eu nunca tinha ouvido falar que São Paulo tivesse uma Secretaria de Turismo, pra você ter uma ideia. E eu sou uma pessoa do ramo, tanto é que eu me surpreendi. Eu nunca vi São Paulo em nenhuma feira, fazendo nenhuma ação. Por quê? O fato de ser uma cidade tão rica, com poder econômico tão grande. Para o governo, o turismo é peanuts. Não era prioridade de governo, nunca foi prioridade de governo. Então essa é a diferença pra Bahia, a Bahia precisa do turismo. São Paulo não precisava necessariamente do turismo, então, como tinha uma força econômica muito grande, nunca priorizou. O que acontecia? A cidade dos eventos existia, já é a vocação natural, mas não existia nada que se desenvolvesse o lado que a gente quis trazer pra São Paulo, que é o lado cosmopolita, de uma cidade que é, de fato, a referência da cultura, do

conhecimento, da gastronomia, tudo isso que é de São Paulo. Então, quando eu vim pra cá e vi esse desafio, eu amei a ideia. Eu pensei: "puxa vida, vender a Bahia é fácil". Porque, sinceramente, você vender um destino como a Bahia, que tá no imaginário das pessoas, todo mundo só tem aquela imagem positiva: praia, festa. É muito mais fácil do que você transformar uma cidade que era considerada uma cidade cinza e mudar essa percepção que as pessoas tinham de São Paulo. Eu achei um baita desafio. Não sei se você lembra, Lúcia, eu fiquei aqui um mês, entrevistei a Thelma, morei durante 7 meses aqui no Holiday Inn.

E: Nossa.

LL: Não vim com as minhas filhas, porque eu falei "não sei se vai dar certo, deixa eu ir sozinha". Eu trabalhava de segunda a sexta, viajava dez horas da noite toda sexta-feira e voltava segunda-feira pela manhã pra cá. Era o período em que eu tava implementando, que eu tava criando toda a estrutura de diretoria, entrevistando as pessoas, sabendo quem tinha perfil, adequando quem deveria trabalhar com o quê, também selecionando uma outra equipe também de liderança pra estar aqui e quem não tivesse perfil pra estar também agregando à equipe. Foi um período muito, muito bacana, muito produtivo e, nesse momento, eu conheci o COMTUR, que já existia. Desde quando?

Lúcia Regina: 92.

LL: 92. Então eu nunca esqueço a primeira reunião que eu fiz no COMTUR, confesso que eu me assustei, porque era muita gente e era, tipo assim, o microfone de ouro, todo mundo só falava de si mesmo. "Eu sou fulano, faço isso, faço aquilo, fiz isso, faço há tantos anos...". As pessoas que tinham anos de turismo, em vez de estar ali pra discutir um tema, tava ali pra mostrar o quão bom eles eram.

E: Era maior a estrutura, tinha mais gente do que tem hoje no COMTUR?

LR: Na verdade, você tem uma constituição do COMTUR instituída por lei, né? Mas sempre tem os convidados, o pessoal do trade, que é aberto, né? O conselho é aberto, então vinha bastante gente realmente.

LL: A gente pode até te dar a relação, mas tem as entidades, que foi feita pela Erundina até, essa lei, né? Quem são as entidades que fazem parte, quem são as empresas, secretarias da prefeitura também nomeadas. Então a gente tem tudo isso, a relação que foi instituída pela lei. E, o que acontecia? Com a chegada do Caio, ele quis dar uma dinâmica. Ele falou "não adianta ter tanta gente que não agrega, eu quero abrir para convidados que possam vir agregar". Foi aí que a gente começou a pensar na mudança, de tipo abrir pra universidade, abrir pra empresas assim...

LR: Que são mais interessadas.

LL: ... Interessadas, que quisessem ser mais participativos. A gente não queria só obrigação, tá na lei, eu vou participar e não agregar. Queria entidades que cooperassem, então ele mudou o horário, as reuniões eram pela manhã e ele começou a fazer à noite. Isso eu acho que balançou um pouco a vinda das pessoas, porque as pessoas já estavam acostumadas a vir pela manhã e, de repente, ele achou, nessa época, mais adequado à noite até por conta da loucura que é São Paulo, né? O trânsito, tudo. A gente fez essa experiência e aí chegamos à conclusão, tanto é que nós retomamos o horário de 10h, que era mais conveniente pras pessoas, porque depois as pessoas não queriam trabalhar à noite, né? Então a gente retornou o horário. Mas deu uma dinâmica, ele abriu pra pessoas pra agregar. Só que, o que acontece, Thaís, a vida de São Paulo é tão louca que a agenda das pessoas é muito difícil de cumprir tudo e nós fizemos várias experiências nessa época do conselho. Por exemplo, vamos deixa ruma pauta aberta pra que as pessoas não falem que é sempre a gente que impõe uma pauta e vamos discutir sobre tal assunto. Daí a gente mandava e falava assim "vocês sugeriram". Ninguém sugeria nada. Até hoje, se a gente não coloca uma pauta, as pessoas vem e não sugerem nada. O que eu senti nesse tempo, na questão do conselho? É que - eu participo de outros conselhos também - é muito difícil ter um conselho que seja de fato com pessoas que tão indo lá pra agregar, que é dar o seu tempo pra mudar o turismo na cidade. É difícil realmente essa contribuição, essa generosidade. E aí, o que acontece, acaba não dando aquele resultado desejado. A gente tá até hoje estudando possibilidades, o quê que a gente acharia interessante pra estar envolvendo. O meu histórico e, digamos, a minha historia, eu sempre acreditei que a gente tem que ter uma gestão participativa, então isso já vem da minha história na Bahia. Quando trabalhava na Bahia, eu tinha reuniões periódicas com o receptivo da cidade, que eu comecei, implementei aqui em São Paulo, e com hotelaria. Pra quê? Porque são pessoas que, é a parte do empresário. Eles que vão ter o resultado direto com toda a ação institucional que se faça, então por quê que eles não querem também pagar a conta?

E: Essa reunião não diz respeito ao COMTUR, são coisas paralelas?

LL: Não, são paralelas.

E: E elas existem até hoje?

LL: Na Bahia eu fazia isso e eu inclusive consegui ter um fundo que a própria hotelaria pagava para a promoção do turismo. Aqui em São Paulo eu não consegui isso, foi minha outra surpresa. Eu imaginei, vou pra uma cidade como São Paulo, é a locomotiva, capital econômica, vou ter dinheiro. Mas dinheiro não tem. É o contrário, eu tinha um recurso maior pra trabalhar na Bahia do que eu tenho aqui em São Paulo. Então, pra mim, foi uma surpresa muito

grande, a gente tem que ter muita questão de parceria. O empresário tem uma visão, por exemplo, quando a gente fala "olha, a bola é sua", eles sempre esperam ainda que o governo seja mãe que vá puxando a mão deles, por incrível que pareça.

E: Em termos financeiros ou em tudo.

LR: Em tudo.

LR: Em tudo.

LL: Em tudo. Essa é a minha percepção. Na época, a gente fez um investimento na Bahia com o Michael Porter, nós fizemos o primeiro cluster de turismo e entretenimento. Fomos pra Boston, convidamos o governo da Bahia, diversos empresários. A primeira fase era o seguinte: a gente bancava o curso, a apresentação do Michael Porter, consultoria pra que depois os empresários levassem a segunda fase investindo nesse cluster. Foi um investimento alto, financeiro. Quando o governo saiu e passou a bola pro empresário, morreu o cluster. Então, o que acontece na realidade? A gente passa a bola, a gente tem reunião com receptivo e fala "olha, a gente quer fortalecer vocês". Isso a gente conseguiu mudar. São Paulo sempre foi reconhecida como principal ponto do turismo exportativo, então tem vocação natural pro turismo exportativo? Sim, porque o paulista e o paulistano tem mais dinheiro pra viajar, então é o que todos os outros destinos almejam pra captar como turistas? Sim, mas não tinha também muito investimento na sua estrutura receptiva. E a gente quis mostrar também que São Paulo, além de ser o principal exportativo, é o principal receptivo, e é também. Então a gente reunia, trouxe temas, "olha, São Paulo é uma cidade que oferece tanta coisa, então sejam criativos". Criamos o primeiro material "São Paulo Romance", "São Paulo Família", a gente queria que eles comesçassem a desenvolver roteiros, porque quem comercializa não somos nós. Nós podemos ter ideias, podemos ter material, podemos estar promovendo, mas a gente não vende o pacote na prateleira deles. Então eles tem que botar aquilo, tangibilizar o que a gente vende como destino. A gente tinha essa reunião periódica, eu acho que deu até uma estruturada, eles criaram - eu tinha na época, na Bahia, criado a Associação de Receptivos - eles criaram aqui também a Associação de Receptivos.

E: É, eu conversei com o Abraham Gurvitch, que foi presidente.

LL: Exatamente. Porque aqui não existia. Eu falei "vocês tem que se fortalecer". Porque na realidade a ABAV se preocupa muito mais com o exportativo do que com o receptivo, então o receptivo fica muito pequeno dentro da estrutura da ABAV. Eu falei "vocês tem que se fortalecer, tem que se unir, porque se vocês são unidos, vocês conseguem ganhar as coisas mais que individualmente. A partir desses nossos encontros que eles criaram essa associação. [...] A gente não tem reunião com hotelaria, porque o próprio

Convention, que é nosso parceiro, nosso braço do privado... Inclusive o trabalho da São Paulo Turismo com a São Paulo Conventions and Visitors Bureau é um trabalho também inusitado no Brasil, porque a gente trabalha assim: discutimos o planejamento, o nosso e o deles, e falamos "o quê que a gente vai estar fazendo junto?". Porque aí você faz multiplicar o recurso, então nós definimos quais as feiras de que vamos participar, algumas são pagas por nós, outras são pagas por eles e aí a gente coloca tudo no mesmo...

E: Como uma coisa unificada?

LL: Unificada com a São Paulo Conventions and Visitors Bureau. Por quê? Ele representa esse lado da hotelaria, o lado dos mantenedores e nós somos justamente toda a cidade, o lado institucional.

E: É, eu falei com o Toni também, ele me falou um pouquinho disso.

LL: Então é um lado assim que a gente trabalhou, antes não existia essa parceria tão forte. Nós dividimos, o nosso papel... Quando nós começamos aqui, o Convention tava começando com o Toni, tanto é que nós criamos aqui inicialmente, não existia um trabalho de captação de eventos. Eu criei uma coordenação de captação de eventos na época. Foi até a Carol que veio trabalhar comigo, que hoje é casada com o Toni. Então ela fazia essa parte de captação de eventos, e, a partir do momento que o Convention se estruturou, nós passamos pra ele, porque é dele, a captação de eventos e criamos a coordenação do MICE, que é Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions, que é justamente trabalhar todo o corporativo. Então nós vamos até ganhar um prêmio agora dos destinos indutores pelo primeiro site realmente MICE que foi lançado no Brasil. Você entra e pode... Qualquer organizador de eventos acha toda a informação, coloca no carrinho formato de sala, tipo de sala, aqueles locais inusitados que você não encontra, então a gente tem uma coisa muito bacana. Aí formou a estrutura, quando foi pensada essa diretoria, eu pensei "tem que ter uma gerência para planejar, pra pensar e pra cuidar de toda a estrutura da cidade", a gente tem que preparar a cidade pra receber o turista, que hoje é a Gerência de Planejamento e Estruturação do Turismo, que nós temos a Fernanda Ascar como gerente. Ela cuida de toda a parte de preparar a cidade, as Centrais de Informações Turísticas, os roteiros, a segmentação, e temos uma outra gerência que é pra promover a cidade, então que promove tanto nacionalmente quanto internacionalmente.

E: Isso dentro da Diretoria de Turismo.

LL: Da Diretoria de Turismo, que é a Marisa Marrocos. Ela tem uma equipe, abaixo dela ela tem uma coordenadora que cuida do lazer. Essa foi outra coisa que nós fizemos também, a gente queria... Nós temos 76% do turismo em São Paulo corporativo, mas nós queríamos aumentar primeiro a permanência do turista na cidade e queríamos também um outro desafio: fazer com que no final

de semana aumentasse a ocupação hoteleira. A gente tem uma ocupação, uma média de 66% de ocupação hoteleira de 42 mil quartos, isso é bastante como média anual, mas, no final de semana, quando a gente começou aqui era em torno de 25%. Hoje a gente tem uma ocupação de 56%. Fazer com que o turista viesse também a lazer, por conta de todos esses musicais, toda essa parte de entretenimento que é muito forte em São Paulo. Então nós temos uma coordenação que trabalha, que faz a capacitação de como ensinar tudo o que tem em São Paulo pra que São Paulo seja também, de fato, um destino de lazer. A gente conseguiu também esse desafio de transformar, fizemos um material que é referência, que é "Fique mais um dia em São Paulo". Esse também foi ideia nossa de fazer com que o turista fique mais um dia e gaste mais, permaneça mais, que ele traga maior receita pra cidade. Então foi também uma referência esse material. E trabalhamos, então, uma coordenação que dá todo suporte aos organizadores de eventos, toda a parte de turismo de negócios, e outra que cuida da parte do lazer. E tem outra que faz a questão das parcerias, que é o Bernardo [Ignarra]. Essa é a área da promoção. E na área da Fernanda [Ascar] a gente tem uma coordenação de projetos turísticos, por exemplo, Turismetrô que nós criamos nessa gestão, eles preferiram, no momento, não continuar, tá em análise. Mas tem toda a parte dos roteiros temáticos, os mapas da cidade, a sinalização turística. Estamos agora finalizando a sinalização de pedestre, tudo isso é feito por essa coordenação. E tem outra coordenação que cuida só das Centrais de Informações Turísticas, que nós temos seis. Vamos abrir agora uma outra em Congonhas e vamos ter as móveis, que são 13 vans e 5 segways pra Copa. Então a gente tem toda a parte da infraestrutura da cidade e a outra que promove. A Lúcia cuida da parte do COMTUR e todo o suporte que a gente precisa aqui.

E: Tá. Então, só pra eu entender, você tem o COMTUR como um canal oficial, estabelecido por lei, vocês tem reuniões periódicas...

LL: A cada dois meses.

LR: Bimestrais.

E: ... Bimestrais, mas você também tem, trabalhando aqui na Diretoria, outros canais de comunicação, que você falou, pra falar com outros tipos de atores, sejam eles privados ou públicos?

LL: Nós temos interlocução, justamente por sermos parte do setor público, a gente tem essa interlocução. Por exemplo, a questão da CET. Nós precisamos muito da CET, porque um dos problemas da cidade... Parada de ônibus, por exemplo. Todo problema que o receptivo tem: não tem onde parar os ônibus. Aí a gente entra no circuito, conversa com a CET, a regulamentação do transporte público, a questão dos táxis, privados, que é uma briga constante que não querem permitir que os carros executivos trabalhem, então a gente

entra como interlocução pra abrir portas nos outros órgãos da prefeitura. Nós temos um canal direto com diversas secretarias, Secretaria da Cultura pra fazer os programas também, os programas culturais e, além disso, network é tudo. Nós abrimos, a diretoria é um relacionamento com o mercado, a gente tem uma relação muito forte com todo o trade, tanto operadoras, receptivos, hotelaria, como jornalista também.

E: Tá, e esse network é feito como além desses canais, digamos, oficiais? Como você trabalha o network com todo mundo, com todos esses atores?

LL: Olha, a gente participa de diversos eventos... Eu tenho 25 anos de turismo, Thaís, então eu conheço todo mundo. Realmente a minha vida foi com que eu trabalhei, então isso abre muitas portas. Eu tenho uma relação muito boa com as companhias aéreas. [...] Eu faço parceria também, por exemplo, "São Paulo, Meu Destino", outro programa que nós criamos. É trazer tanto operadores pra conhecer São Paulo in loco quanto jornalista, então, pra gente trazer pessoas de outros destinos nacionais e internacionais, a passagem aérea é muito cara, então a gente precisava ter parceria. A gente vai nas companhias aéreas todas, a TAM, a GOL, a Avianca e diz "A gente tem esse mercado. Pra vocês interessa?", "Quantos tickets vocês querem dar? Vocês escolhem." Como eles tem interesse e vão dar o ticket, eles conhecem o mercado do lado de lá, então eles indicam quais são as principais operadoras que podem trazer retorno econômico e a gente faz aqui toda a parte logística da cidade, com guia, com transporte, com gastronomia [...] Todo roteiro com assessoria dos restaurantes também, a gente pede apoio pro Convention pra conseguir também descontos em hotéis. A gente tem um trabalho que, no nosso dia a dia, a gente tem que lidar, porque é interessante pra todo mundo, então todos os grupos que a gente traz, sejam jornalistas, a gente envolve a cadeia produtiva do turismo, tá? Companhia aérea, os hotéis envolvidos, assim como toda a parte da gastronomia. A gente tem essa relação muito próxima.

E: Tá, entendi. Você falou que, quando chegou aqui, o COMTUR te assustou um pouco...

LL: Me assustei, porque não achava que funcionava.

E: E como você vê hoje, depois que você foi pra TUR-SP...

LL: E voltei? Eu acho que continua sendo um desafio. Eu falo honestamente, as pessoas já não vem mais pra fazer o discurso que eu sou fulano ou ciclano, mas eu acho que a gente não conseguiu evoluir de fazer com que eles sejam comprometidos com o turismo da cidade, que era o que a gente queria e a gente não conseguiu. Se você perguntar como fazer, você que tá estudando aí, se você me der uma solução, eu te agradeço. Porque eu quebro a cabeça. Te falei, eu participo de vários outros e, sinceramente, eu ainda não vi nenhum que eu ache que seja o modelo realmente que funcione. Porque eu acho que

todo mundo tem muito pouco tempo, então vamos fazer com que faça valer o nosso tempo. Eu acredito que quanto maior o grupo é menor, que aí você pode realmente... Eu acho que deveriam ser pessoas que tem interesse de fato em participar, em agregar, então eu acho que é legal. Eu tive na semana passada uma reunião na Fecomércio e foi bacana, quer dizer, tava a Mariana Aldrigui da USP, o Orlando da TUR-SP, tava o Guilherme Alcorta do Panrotas, então tava um grupo pequeno, mas eram pessoas que tavam ali pra agregar. Eu acho que a gente tem que ter e fazer com que as pessoas se interessem também pelo tema. Você marcar reunião e não ter uma coisa que possa... Eu acho que tem que ser pra trazer e vamos buscar soluções. A gente tem hoje, por exemplo, o comitê que foi criado pela Nádía Campeão, Comitê de Hospitalidade voltado pra Copa do Mundo...

E: Me falaram muito bem dele já...

LL: Esse é melhor do que... Eu falei pra Nádía, "Nádía, tá melhor o seu comitê". E quem fez toda a articulação fomos nós, nós que fizemos a operação, nós convocamos, mas eu acho que pelo fato de estar a vice-prefeita e ter um tema que já é um evento específico pro próximo ano, as pessoas participam. Participam, vem, agregam.

E: Tem um objetivo, né? [...]

LL: É, objetivo. Exatamente, tem começo, meio e fim. Eu acho que vale mais a pena a gente fazer uma coisa, "ah, vamos tratar disso". O tema é Copa do Mundo. Valeria até a gente fazer, pensar um COMTUR assim.

E: Focado.

LR: Focado em alguma ação.

LL: Em questões específicas. Exatamente. Eu acho que aí sim, porque esse agora que a gente faz, a gente teve reunião essa semana, terça-feira. Baita participação, a gente levou o tema da segurança, o programa de segurança pra Copa. No outro a gente levou... Qual foi o último tema, Lúcia?

LR: [...] Capacidade e mobilidade.

LL: Capacitação. Então cada reunião a gente traz um tema de interesse das pessoas pra que a informação circule, que eles possam saber o que está sendo feito e eles possam trazer também qualquer gargalo que a gente possa estar ajudando.

LR: Tem um foco, né? Esse comitê tem um foco.

LL: Eu falo, esse funciona. Esse é um exemplo de comitê que funciona.

LR: E tem membros que são do próprio COMTUR.

E: Mas ele é menor do que o COMTUR?

LR: É menor.

LL: Na realidade, são membros que nós selecionamos do COMTUR, aquelas pessoas que tem mais a ver com o assunto.

[...]

LL: Então, por exemplo, na realidade não estão participando as secretarias municipais, só são nosso parceiros privados, entendeu?

E: Mas como tá a subprefeita lá, parte-se do pressuposto que a prefeitura tá lá...

LL: Não, qualquer coisa que envolva a prefeitura, ela já... E ela é muito boa, ela é muito assertiva, a Nádia é pá-pum. Isso é bom, isso tá dando outra dinâmica. Esse comitê tá funcionando.

E: E então basicamente pelo que entendi existe espaço pros atores, enfim, conversarem, mas não necessariamente eles tomam a responsabilidade que eles deveriam ter enquanto atores da área pra discutir aquilo?

LL: É isso, esse é o meu sentimento.

LR: Eles não se envolvem diretamente, eles podem se envolver indiretamente, mas também não fazem grande coisa [...] pra resolver.

E: E aí acaba ficando na mão do poder público tocar a discussão?

LL: Tocar a discussão, exatamente. E eu acho que não seria o correto, eu acho que tem que ter ali, as responsabilidades tem que ser divididas. Eu gostaria que eles abraçassem mais também.

E: Então você acha que não deveria ficar só na mão do poder público?

LL: Não, eu acho que não, acho que deveria agregar, deveria falar "olha, como a gente devia fazer pra estar melhorando, multiplicando? O quê que nós podemos fazer pra melhorar?", entendeu? Não apenas esperar que o poder público faça tudo.

E: É, uma outra dúvida é que, na verdade, no começo da semana eu fiz uma entrevista... Meu projeto fala sobre governança em São Paulo e em Santiago do Chile e aí eu conversei com a Marilyn Cambiaso, que é gerente do Plan

Capital, que é o plano de desenvolvimento turístico que eles tão fazendo agora na cidade de Santiago e, enfim, eles tem... É que eles estão em outro estágio, tem várias diferenças, mas no plano deles eles não tem um espaço como o COMTUR, que é um espaço estabelecido com reuniões periódicas, mas porque eles estão desenvolvendo o plano da cidade, eles estão conversando com pessoas do trade, com os atores, mas eles também tem conversas que são mais pontuais dentro de atores menores, por exemplo nos bairros da cidade que pelo menos eu entendo que seja uma participação um pouco mais forte da sociedade civil nisso, né? Porque é mais localizado [...] e pelo menos todo mundo com quem eu conversei aqui em São Paulo não vem... Elas não deixam muito claro se existe ou não essa participação da sociedade civil, se deve existir, se deveria ser feita alguma coisa ou não, entendeu? Porque, no fim, a gente sabe que o turismo também afeta os residentes, né, então, de certa forma, também poderia ser uma discussão que é interessante pras pessoas que moram na cidade e até que ponto as pessoas que moram na cidade tem alguma relação com isso, sabe?

LL: nós até começamos, em uma etapa do trabalho, a trabalhar com as associações do bairro, fizemos até um trabalho com a Vila Madalena, mas também não teve uma adesão muito grande, entendeu? As pessoas geralmente vão pra discutir problemas pontuais do bairro, não o que fazer pra melhorar a vida de quem vive. O que você falou, por exemplo, o meu pressuposto é que eu trabalho para a cidade, eu trabalho para fazer uma cidade melhor pra nós que vivemos nela. Consequentemente, se a gente tem uma cidade boa de se viver, com oferta cultural diferenciada, gastronômica, etc, consequentemente o turista vai usufruir. Então a gente não trabalha para o turista, a gente trabalha para fazer uma cidade melhor para o paulistano. Esse é a nossa maneira de enxergar. Quando a gente fala que hoje não existe outra cidade com essa oferta de compras, gastronomia, museus, não existe. Quem mais usufrui disso é o paulistano e consequentemente o turista que vem tem toda também uma oferta, então eu acho que... Agora, sinceramente, a gente teve essa experiência na Vila Madalena de ter se reunido... Eu não sei até que ponto, Thaís, a gente consegue. Eu acho, infelizmente, vou te falar, o ser humano olha muito pro umbigo. Quer resolver o problema seu ali. Quantos grupos você conhece de pessoas que vem e falam: "olha, vamos trabalhar pro comum", entendeu? Então, não sei, a experiência que a gente teve era com uma pessoa super ativa de uma associação, a gente tinha até uma mapinha que a gente fazia... Você lembra disso, Lúcia?

LR: Lembro, lembro.

LL: [...] De vez em quando também fazemos parceria com o Dimenstein [Gilberto Dimenstein, jornalista] também, que ele é super ativo, mas eu acho que tem que ter interesse dos dois lados. Estamos nos aproximando também das subprefeituras, pra fazer um trabalho assim mais próximo. Eles olharem

também, ter um olhar par ao turismo. Mas eu não sei apenas, a minha dúvida é se uma reunião que chame todo mundo, não sei. Você acha que isso funciona?

E: Assim, o que ela me disse que pra eles [...]

LL: Isso é no Chile?

E: No Chile, em Santiago. Lógico, é uma cidade muito menor...

LR: Exatamente.

E: ... e tem outro tipo de perfil, mas... E também não é que... Tem muita gente que, na verdade, trabalha com turismo, eu acredito que acabe indo nesse tipo de reunião pessoas que estão envolvidas, mas não estão lá, por exemplo, o representante do FOHB. O FOHB [associação similar] seria um grande guarda-chuva, eu tô falando de uma pessoa bem mais local, que tem uma visão bem mais local e é uma coisa que, enfim, lá é um dos objetivos deles também olhar pra essas coisas mais regionais dentro da municipalidade, né? É uma coisa que, depois que eu conversei com ela, eu fiquei pensando e é uma coisa que eu provavelmente vou abordar na minha dissertação, que, lógico, se por um lado é muito mais difícil fazer isso em São Paulo, porque a cidade é muito grande, por outro lado porque a cidade é muito grande ela tem muitos pólos e mesmo no turismo a gente acaba explorando isso. Uma parte quer fazer compras e você manda a pessoa pra uma parte da cidade, porque existe realmente uma concentração e você tem ruas especializadas e coisas do tipo. Então, por outro lado, eu também acho que seria interessante pensar nessas polarizações, porque no fim é o que a gente acaba fazendo. Eu não sei que tipo de interlocução existe pensando nesses pólos, então eu vejo os dois lados, entendeu? Eu entendo a dificuldade que é pra fazer isso...

LL: Nós temos pontualmente, por exemplo, com Parelheiros um trabalho, que é a região sul de São Paulo, extremo sul, então a gente já tem um trabalho lá com suporte da Subprefeitura de Parelheiros e o prefeito vai querer investir agora nos roteiros turísticos de lá. Então já é um trabalho que já vem sendo desenvolvido...

E: É com a represa esse?

LL: Nós temos lá duas APAs, a APA Capivari-Monos e Bororé-Colônia, então tem uma estrutura assim muito grande que precisa estar adequada. Essa gestão toda a gente vem trabalhando com eles, mas com pouco investimento. O SEBRAE faz um trabalho lá, então a gente já trabalha junto com... SENAC?

LR: SEBRAE.

LL: SEBRAE. O SEBRAE fez todo um trabalho que a gente apoiou junto com a subprefeitura, então existe lá um trabalho e agora também na região que é, quando você pensa a região turística de São Paulo, a Subprefeitura de Pinheiros. Era abrange a maioria.

[...]

LL: A Subprefeitura da Sé, de Pinheiros e Vila Mariana é que mais abrange essa parte turística mesmo de São Paulo, então a gente tá querendo justamente aproximação e também... Essa maneira de trabalhar a região.

E: Então existe. É, foi uma coisa que... Bom, lógico, as pessoas não tem o mesmo conhecimento que você tem dos trabalhos, mas é uma coisa que não ficou muito clara pra mim justamente e quando eu falei com ela [Marilyn] deixou muito claro, esse interesse que eles tem em desenvolver esses pólos, digamos assim, em pensar... Apesar de eles quererem vender o destino de uma forma um pouco mais genérica, muito parecido com o que a gente faz aqui, também com atrações culturais, gastronômicas e tal, pensando na municipalidade de Santiago, mas eles também... Porque tem outras características a cidade, eles querem [...] essa parte de bairro, que, eu falei, acho que acaba trazendo um pouco mais pra perto a sociedade civil, entendeu? Que eu acho que é uma coisa que em São Paulo não existe. Você mesmo falou que na experiência com a Vila Madalena foi mais ou menos isso que você viu, né?

LR: O ideal seria as associações se interessarem mais e promoverem o turismo local [...]

LL: Pois é, a gente tem que ter uma liderança local, sabe? Senão você não consegue, então tem que ter uma liderança local.

LR: Pra trazer inclusive o que é bom e o que é ruim.

E: É, exato. Por isso que eu achei interessante eles pensarem nesse tipo de trabalho, porque só quem tá ali no local sabe de fato sobre a rotina, o quê que você pode trazer de bom e, enfim, esse tipo de coisa.

ANEXO I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM MARILYN CAMBIASO

Entrevista realizada em 19/11/2003 com Marilyn Cambiaso, gerente do Plan Capital, de desenvolvimento turístico da municipalidade de Santiago do Chile. Tradução livre feita pela autora.

Marilyn Cambiaso: Não sei se te falei, mas nós trabalhamos com uma consultoria, Chias Marketing?

Entrevistadora: Sim, conheço.

MC: Walter Menezes é um dos consultores e vive em São Paulo.

E: Sim, eu conheço eles e acredito que fizeram alguns trabalhos aqui em São Paulo, aqui para a cidade.

[...]

E: Então, acredito que eles fizeram alguns trabalhos aqui pra cidade de São Paulo, não?

MC: Sim, e fizeram um trabalho também [...] algo muito semelhante ao que estão fazendo aqui, que é um plano de desenvolvimento turístico, quer dizer fizeram um plano de desenvolvimento turístico e um dos consultores, Walter Menezes, está na cidade, aqui no Chile. O plano de desenvolvimento turístico que estamos fazendo começou com a assessoria deles, que são consultores internacionais que integram essa empresa, Chias Marketing.

E: Sim, sim.

MC: É muito bom ter constantemente a assessoria, porque eles vem com outro olhar, então isso nos permite ter uma maior amplitude do trabalho que se pode realizar.

E: Sim, mas uma dúvida que eu tenho é se a Chias Marketing ajuda no planejamento de marketing especificamente ou em todo o planejamento, também nessa parte que não é de divulgação e essas coisas?

MC: Tanto a parte de desenvolvimento como a parte de marketing. [...] dependendo da necessidade que tem determinado território, eles oferecem planos estratégicos que podem compreender tanto a parte de planejamento em desenvolvimento quanto à parte de planejamento em marketing. No caso do Chile, havia uma necessidade de ambas as coisas. No caso da cidade de Santiago, havia a necessidade de ambos os temas: tanto o planejamento em aspectos de desenvolvimento, oferta turística, como em temas de marketing, porque este é um dos pontos bastante fracos que a cidade tem.

E: Bem, eu queria, num primeiro momento, entender a sua história profissional, sua trajetória, até você chegar aí, trabalhando no Plan Capital. Então, sua formação, onde trabalhou, para que eu entenda um pouco melhor como você chegou aí.

MC: Sim, eu sou engenheira em gestão turística de formação, estudei em uma universidade pública em Chile, que se chama Universidad Tecnológica Metropolitana. Bom, antes de entrar, foi comentado que, na carreira, existem duas possibilidades de se desenvolver profissionalmente: uma pessoa, como engenheira em gestão turística, pode optar por se desenvolver no setor privado, que se relaciona com hotéis, agências de viagem, com empresas de transporte, com tudo que se relaciona com a parte privada na cadeia do turismo; ou pode optar por trabalhar em projetos que se relacionem com a gestão do turismo e isso implica em se relacionar com atores que estão tanto na esfera pública como na esfera privada do turismo.

E: Sim.

MC: Eu sempre preferi mais isso, sempre gostei mais a parte de planejamento territorial, a execução dos projetos e nessas áreas foram os meus estágios profissionais. [...] a partir do estágio que tive no CORFO, que é uma instituição que oferece fundos para determinados projetos no Chile, uma instituição do governo que oferece financiamento para projetos. Também trabalhei na EuroChile, que também é uma instituição que tem ligação com a União Europeia e que trabalha projetos de diversas naturezas, entre elas de turismo. A partir daí, comecei a conhecer diversos atores que trabalham na indústria [...] Todo esse tempo eu fui estudante. Pensa que são pessoas que tem papéis importantes na atividade turística e logo os fui conhecendo como colegas de trabalho. Logo após, fiquei responsável por liderar um projeto na ACHET, Asociación Chilena de Empresas de Turismo, um programa de difusão tecnológica, pelo qual fui responsável por dois anos, que foi realizado em [...] regiões do país. Como te falei, essas experiências profissionais te aproximam de diferentes instituições, te faz conhecer o trabalho delas, conhecer quem são as pessoas que trabalham lá [...]. Bom, também dei algumas consultorias em temas de criação de produtos turísticos e logo me chamaram pra esse assumir esse desafio aqui na municipalidade de Santiago, ser responsável pelo plano de desenvolvimento turístico que começou, no princípio, com recursos do CORFO, que são recursos que justamente financiam o projeto e tem dentro da proposta de execução do plano tanto ações de desenvolvimento como ações de marketing, mas principalmente fazer do plano um guia estratégico para as ações que sejam desenvolvidas na cidade com foco num futuro, 2016. [...] Nós já começamos a coordenar de qual maneira poderemos concretizar cada uma das ações propostas no plano.

E: A ideia é fazer tudo até 2016 ou depois disso também?

MC: Há ações que ficarão pendentes, que obviamente precisarão ser retomadas, mas as ações de desenvolvimento... O que acontece é que pra 2016 há uma missão, uma missão de incrementar o número de turistas e incrementar o gasto em turismo. Agora, para que isso ocorra, precisamos

trabalhar para melhorar justamente aspectos de desenvolvimento para que, quando chegarem os turistas, eles percebam uma cidade que está muito melhor. Não apenas para os turistas, mas também para o excursionista, para o residente. Uma cidade que é mais amigável para o residente obviamente é melhor para o visitante. Então temos que desenvolver coisas que mostrem efetivamente um avanço, mas também é muito importante o desenvolvimento, determinar ações que nos permitam atrair e chegar a esses mercados aos quais gostaríamos de nos dirigir para que os turistas venham e possamos alcançar essa meta. [...] Há projetos de desenvolvimento que demoram muito mais, há projetos que necessitam de muito investimento público e isso depende também de um trabalho muito próximo com diversos atores que influenciam o projeto, atores do setor público e atores do setor privado. E isso é mais difícil concretizar, é algo a longo prazo.

E: Sim, depois de 2016 tem esses projetos de longo prazo. E eu gostaria que... É que eu conheço bem a estrutura de turismo na cidade de São Paulo, mas não conheço tão bem a estrutura de turismo em Santiago, então tenho algumas dúvidas que, acho, você pode tirar, para que eu compreenda um pouco, por exemplo, quando pensamos em desenvolvimento turístico na municipalidade, especificamente, quem são os responsáveis por isso? Se existe algum tipo de secretaria municipal que é responsável por isso, ou se é o SERNATUR, o órgão federal, do governo... Isso pra mim não é tão claro e eu ficaria feliz se você pudesse me ajudar a compreender qual é a estrutura, sabe?

MC: Ok, olha, historicamente a entidade, a instituição que, em termos de política, em termos de planos, a linha que todos deveríamos seguir no turismo é feita pelo SERNATUR, sim? O Servicio Nacional de Turismo é o organismo que coordena as diferentes ações que são realizadas a nível regional, nesse caso. Além disso, o Servicio Nacional de Turismo também faz parcerias pra poder desenvolver efetivamente os projetos, já que faz um serviço público e não conta com quantidade suficiente de recursos pra tudo que é necessário, então necessariamente ele faz parceria com outros organismos como, por exemplo, o governo regional, que tem fundos disponíveis que podem eventualmente priorizar pra projetos turísticos favoráveis pra região.

E: Sim.

MC: SERNATUR, como organismo oficial, gestor do turismo no Chile, é o que devia ser... Porque em algumas regiões o SERNATUR tem um papel mais presente que em outras regiões: aqui na região metropolitana, por exemplo, o Servicio Nacional de Turismo nunca teve um papel muito ativo, porque nunca houve uma secretaria regional de turismo como em outras regiões. Que tenha um orçamento, que tenha uma estrutura, isso não existia. A partir desse ano, daqui pra frente, a secretaria regional de turismo tem uma estrutura que permite funcionamento com autonomia, com recursos e, portanto, retomou o papel de liderança que deveria ter, ou pelo menos está tentando fazer isso. Mas enquanto isso não ocorria todos os anos anteriores - vou te contar a experiência na região metropolitana - pelo menos em se tratando de região metropolitana, existiam diferentes... Por exemplo, no CORFO, que é a Corporación de Fomento a la Producción, havia uma área de turismo e essa

área encarregou o Boston Consulting Group de fazer um estudo sobre as necessidades de desenvolvimento turístico do Chile, sim? E, dentro disso, também fizeram algumas agendas para algumas regiões do país onde foram priorizados determinados projetos [...]. Esses projetos são em nível de propostas, foram feitos projetos para desenvolver a região metropolitana e, com essas propostas que foram apresentadas como pré-projetos, foi determinada uma licitação, foram abertos fundos aos quais poderiam ser postulantes universidades, consultores, com experiência em desenvolvimento turístico pra poder executá-los [os projetos]. A partir daí, se começou a fazer muito mais coisas.

E: Esse fundo é do CORFO?

MC: Exato. São fundos do CORFO que existem até hoje e que são os mesmos fundos que financiaram o projeto Plan Capital, que é o Fundo de Interesse Público, que é um fundo que ajuda, como te falei, a desenvolver temas de interesse público [...] que todos necessitamos. Foi financiado o tema de normas de qualidade no Chile, que hoje em dia está regulando a qualidade dos estabelecimentos.

[Problema com o call]

E: [...] Uma dúvida, você disse que não havia antes uma estrutura na municipalidade, porque o SERNATUR não era tão presente, porque não havia essa estrutura na municipalidade e que essa estrutura é deste ano, correto?

MC: O que acontece, Thaís, é que são poucas as municipalidades que tem... Que advogam pelo tema do turismo. Que se importam com o tema do turismo, que dão prioridade a ele, que se preocupam com o tema turístico. Então, a municipalidade, que é uma instituição que tem de zelar por tantos serviços sociais... O turismo, o planejamento do turismo e praticamente uma das últimas coisas que são feitas. Nesse sentido, houve avanços ao longo do tempo de maneira que, hoje em dia, existem sim municipalidades que apostam em ter uma estrutura que realize e gerencie o turismo. Ainda assim falta muito porque, imagina, o município é [...] somente uma parte do território e aqui, na região metropolitana, ou Santiago mesmo, se vende pra fora, pro turista, como Santiago. Então é bastante difícil estar alinhado com a nossa municipalidade que não tem nenhum interesse, estando num território que, nós sabemos, tem muito potencial e que devia ser mais unido pra fomentar e divulgá-lo de maneira unificada, mas há municipalidades que não tem nenhum interesse, há outras municipalidades que não tem consciência para trabalhar isso. No caso da municipalidade de Santiago, existe uma Diretoria de Turismo e, antes, essa diretoria tratava, assim como muitas Diretorias de turismo que existem na região metropolitana, somente de problemas de promoção, folheteria [...] fazer passeios sociais, o turismo social mais que tudo. E, bem, no município de Santiago foi feita uma aposta com esse plano, em termos de fazer algo além de promoção, de entregar folhetos, fazer uma rota que possa articular os diversos atores que tenham relação com turismo no município e que, com base nesse plano, nós possamos trabalhar. Isso é bastante ambicioso.

E: Sim, sim,

MC: E mesmo assim aconteceu, já começamos, foram colocados temas políticos na mesa, desenvolvemos muita coisa já do Plan Capital, mas não são todos os municípios que seguem a mesma linha. Esperamos que isso também seja um exemplo pra outras municipalidades que tem recursos no seu território para poder planejá-lo turisticamente e que, hoje em dia, não o faz. Queremos que seja assim.

E: Sim, sim. Não é tão diferente de São Paulo, ainda que São Paulo seja uma cidade muito maior, mas também temos os mesmos problemas aqui, de pouco interesse, de que há outras atividades que sempre são mais importantes para a municipalidade. Ainda assim, acho que é uma iniciativa muito interessante de vocês. É... Uma outra dúvida... Então a equipe que trabalha com o Plan Capital, essa equipe trabalha como, não sei, uma consultoria para a municipalidade, ou vocês são funcionários, empregados da municipalidade? Como é essa relação de trabalho com direção de turismo que existe agora?

MC: Bem, a municipalidade tem uma corporação [...] uma corporação privada sem fins lucrativos que depende da municipalidade, mas tem outra estrutura, é responsável por outros temas, é responsável pelo desenvolvimento territorial, gestão urbana, esse tipo de tema da municipalidade. O Plan Capital por ser um tema administrativo está abarcado aqui, na corporação de desenvolvimento de Santiago que, como te disse, é uma corporação da municipalidade.

E: Ah, sim.

MC: A municipalidade tem muitos outros problemas, como serviço público, para receber fundos, para projetar, para conseguir fazer as coisas com rapidez, então dentro da corporação é mais factível que esteja o Plan Capital. Isso não quer dizer que estejamos separados, ou seja, o Plan Capital tem como mandando a municipalidade no sentido que a municipalidade reconhece como seu esse plano. [...] o Plan Capital, por uma questão administrativa e também por uma questão prática é desenvolvido pela corporação e tem de estar alinhado com todas as ações feitas pela municipalidade.

E: Ah, sim, agora entendo melhor onde vocês estão situados na estrutura. E você pode me falar um pouco mais sobre o plano? Quando começou, de onde saiu a ideia, quem foi convidado a participar, como é a participação dos atores locais, tanto do poder público, iniciativa privada? Me explicar um pouco sobre como foi o desenvolvimento do plano, sim?

MC: Bem, desde 2010, começaram a fazer... O prefeito dessa época fez uma convocatória, porque o plano transcendeu diversos governos, por assim dizer. E isso é muito bom, porque geralmente, quando se estabelece um tema e muda o governo, também mudam as prioridades e os planos. Então, como te disse, na administração anterior foi convocada, o prefeito convocou diretamente uma mesa de trabalho de turismo na cidade. Pra essa mesa de trabalho foram convocados atores públicos e privados de turismo a nível nacional, mas também, obviamente, local. Foram colocadas em discussão na

mesa todas as necessidades de desenvolvimento turístico que havia na cidade e também em relação a marketing. [...] chegou-se à conclusão unânime de que o que fazia falta [...] um plano ou uma estratégia para desenvolver turisticamente a comuna de Santiago, sim?

E: Sim.

MC: A partir disso, nasce uma apresentação, um concurso de interesse público com fundos do CORFO para desenvolver um plano estratégico de turismo em Santiago e, como havia uma experiência, algo similar feito em Valparaíso, o Plan Rumbo, com a consultoria Chias Marketing, foi apresentada essa proposta, com a assessoria dessa consultoria internacional para o desenvolvimento do plano. E assim nasceu. Em 2011, foram aprovados os recursos e, no começo de 2012, começou o plano com a sua primeira fase, o diagnóstico. Porque são 3 fases: diagnóstico, visão estratégica e os planos operacionais que, agora, estamos terminando. Para poder levá-lo ao setor e sociabilizá-lo com os diversos atores que participaram desse ciclo. Na parte de diagnóstico, foram feitas mesas de trabalho setoriais com os diversos atores da cidade: transporte, alojamento, operadores de viagem, mesas de trabalho para poder fazer um diagnóstico da cidade e proposta de solução. E, com base nessa metodologia, foi quando se chegou a um consenso, foi feita uma análise dessa informação, e se chegou ao consenso de determinadas ações que eram mais unânimes [...] necessidades turísticas do território e isso é o que se busca, hoje em dia, nos planos operacionais, uma proposta concreto do que vai ser trabalhado.

E: Uhum.

MC: Também foi feita uma pesquisa, mais de 300 turistas nacionais e internacionais que chegaram à cidade de Santiago. Fizeram também pesquisas com os operadores que vendiam Santiago no exterior para saber o melhor e o pior de Santiago, porque não vendem, o que vendem, sim? Geralmente o operador... Todo momento em que falamos de promoção, nos deparamos com isso de que o turista vê Santiago e não a comuna de Santiago e as comunas que existem dentro de Santiago e o operador também vende Santiago. Então, por conta disso, finalmente foi tomada a decisão - e isso te falo, porque no modelo que vamos seguir, o prefeito tomou a decisão de trabalhar como comuna nas ações que estão relacionadas ao desenvolvimento turístico. Em termos de promoção, como a promoção tem de ser necessariamente do destino, vamos trabalhar todos os aspectos relativos à promoção em conjunto com outras comunas da região metropolitana para ter uma estratégia unificada de promoção do destino Santiago, sim?

E: Sim, é muito interessante, porque, na verdade, quando fizeram esse trabalho com operadores que vendem o destino Santiago aqui no Brasil, eu conheço um pouco as pessoas que fizeram isso e conheço um pouco dos resultados, então esse foi um dos motivos pelos quais escolhi Santiago como estudo de caso pro meu trabalho e entendo o que você diz sobre a maioria das pessoas conhecerem somente Santiago e não a região, as outras comunas e a

região como um todo e essa necessidade de fazer um esforço conjunto para que isso seja divulgado como uma unidade.

MC: É, é.

E: Você disse que houve algumas mesas de trabalho com os atores locais para que eles pudessem, acho, falar sobre o que era necessário para o desenvolvimento de Santiago e gostaria de saber quem são os atores que participaram? Como eles foram escolhidos, quem são eles, que tipo de contribuições eles deram nessas mesas de trabalho?

MC: Bem, quando falo de atores locais, falo de atores da comuna. Por exemplo, empresas da comuna que tem restaurante, hospedagem, agência de viagem. Foi feito um cadastro, foi usada a base de dados do município e foram convidadas essas empresas para participar de reuniões em que tínhamos uma metodologia estabelecida utilizada em diversas mesas com outros atores para poder justamente ter a informação padronizada. Os assuntos são as necessidades, como vem a comuna, o que faz falta, temas de segurança, temas de higiene, temas de maior qualidade de oferta, maior diversidade, mais promoção, o que é o melhor e o pior, com que cor identificam Santiago, quais as palavras que vem à cabeça quando pensam em Santiago, esse tipo de pergunta estava na pesquisa feita com os atores locais. Fizemos reuniões nos vários bairros de Santiago, fizemos reuniões no bairro [...], bairro Esmeralda, Concha y Toro, Paris Londres, Yungay e assim fomos recolhendo essas necessidades em conjunto com as outras mesas de trabalho em que participaram atores que tenham um ponto de vista bastante íntegro, mesmo que não trabalhem exclusivamente no território, mas atores como, por exemplo, a Asociación Chilena de Empresas de Turismo, ou a Federación de Empresas de Turismo, FEDETUR, são atores que trabalham há anos com turismo no Chile e que sabem quais as necessidades concretas tanto do setor privado e quais os projetos pedidos ao setor público.

E: Sim.

MC: Então isso ajuda muito na configuração dos grandes temas, porque nas reuniões de bairros sai de todo, saem coisas muito pequenas, coisas que são muito operativas do dia-a-dia, mas também são muito construtivas, porque servem para canalizar determinada necessidade de um destino [...] Para isso, ajuda ter uma metodologia de trabalho, porque aí as pessoas percebem que o foco é o turismo.

E: Sim, então havia essas reuniões, essas mesas nos bairros, em que você falava diretamente, não sei, com os donos dos negócios, o dono do restaurante, alguma coisa assim, mas também havia as mesas com outros tipos de atores como representante da associação de operadores turísticos, que tem uma visão mais macro de isso?

MC: Sim, e também instituições que tenham relação com temas culturais. Temas culturais, com museus, isso é super importante. Esse trabalho foi bastante construtivo, porque, com ele, pudemos ter a visão do que querem, em

termos de turismo, os sub-setores do turismo com interesses diversos. Mas é necessário chegar à conclusão que todos queremos o mesmo, todos queremos ter uma cidade mais acolhedora, todos queremos uma cidade muito mais amável e não se pode perder isso de vista quando você planeja ou senta pra conversar [...] turismo.

E: Sim, mas antes do Plan Capital, quando houve essa iniciativa de fazer as mesas, de conversar com esses atores, havia um outro espaço onde essa conversa sobre turismo acontecia? Havia algum tipo de espaço físico, fórum, um conselho, uma junta, onde esses assuntos eram conversados antes do plano? Algo mais fixo, não tão pontual como o plano?

MC: Olha, eu diria que não. Eu diria que, na melhor das hipóteses, poderia ser nesses seminários que as pessoas vão e reuniões feitas nos bairros, acho que sempre sai o tema. Mas a partir do momento que não é algo sério, você sabe que não vai dar em nada. São conversas que estão no nível de proposta, podemos fazer isso, podemos fazer aquilo, mas enquanto não há um planejamento real e um organismo encarregado de maneira responsável, era difícil avançar no tema. Eu acho que houve conversas, instâncias de diálogo, mas de maneira muito informal e, dessa forma, pouca coisa era concretizada.

E: Não havia estrutura, não era estruturado.

MC: Claro, claro.

E: Então as relações que existiam entre os atores locais de turismo, que trabalham com turismo, eram relações mais pontuais, porque não havia uma estrutura forma pra discussão do tema? Então, talvez havia relações mais forte entre associação de hotéis com a associação de operadores, mas eram mais pontuais, não eram tão estruturadas?

MC: Sim, olha, o que acontece é que em se falando da parte privada, eles, sim, tem uma estrutura, eles são organizados, mas eu diria que na hora de poder fazer alguma coisa [...] temos uma empresa, temos uma determinada estrutura com determinada empresa que é igual à minha - estou falando dos hotéis, dos restaurantes, das agências viagens - eles, sim, estão organizados, mas na hora de exigir demanda, coisas que competem ao setor público, é aí que isso não dava muitos resultados. Porque é alheio à responsabilidade da organização, da sua área direta de atuação. Eles como associações tem outros tipos de problema, outros tipos de necessidades e podem servir como um canalizador disse tipo de demanda. Eles tem o seu papel e o papel é justamente levar a maior quantidade de benefícios aos sócios da associação e estar presente pra solucionar os problemas em geral, as necessidades deles como empresas privadas. Mas pensando num canal, uma instância para que se possa sentar à mesa de maneira contínua, permanente, com o setor público pra trabalhar de maneira coordenada, acho que esse avanço aconteceu em esferas maiores, não assim em território municipal, mais em esferas maiores. Por exemplo, conseguiu-se estabelecer no discurso de governo o tema do turismo através de uma Subsecretaria de Turismo e há uma Comissão Interministerial de Turismo em que são discutidos temas de turismo pra fazer projetos de lei e esse tipo de

coisa. Mas, como te disse, num nível bem mais macro, em que mesmo os atores do setor privado fizeram pressão pra que o tema turismo tenha um espaço maior, como uma atividade econômica real no país. Há uma posição clara na conversa de que deve existir essa presença do setor privado com as municipalidades e com a estrutura que é menor. [...]

E: Então, você acredita que essa conversa entre poder público e iniciativa privada não ia à frente porque antes não existia uma estrutura mais formal? Por que o próprio poder público não estava organizado para conversar e levar essa conversa?

MC: Claro e também por causa dessas mudanças, mudanças na estrutura municipal, mudanças nos governos municipais que fazem com que tudo mude, porque mudam os planos, de repente não se consegue ter um plano a longo prazo. [...] Isso te afeta, porque você tem, num momento, um interlocutor com quem você está trabalhando bem em determinado tema [...] você está vendo com tal pessoa sobre um estacionamento de ônibus de turismo em tal lugar e mudam a pessoa, ou simplesmente chega à outra administração que não tem interesse no tema e aí os vínculos são perdidos. Então isso afeta bastante.

E: E como você vê os resultados da mesa de trabalho, que foram, acho, quando pela primeira vez todos esses atores que trabalham na mesma área, o turismo, tiveram oportunidade de se sentar e discutir sobre o tema e o que eles desejam para a cidade em termos de turismo? Como você vê essa oportunidade, o resultado dessas mesas?

MC: Eu acredito que toda instância de diálogo é sempre construtiva e, pra tirar maior proveito dessas instâncias de diálogo, é necessário ter uma reunião estruturada de maneira que você possa chegar ao objetivo que deseja. Por conta disso, como nós contamos como a assessoria da Chias Marketing, conseguimos o objetivo de que as pessoas não se desviassem das necessidades que deveriam ser priorizadas, os projetos, e que tinham de pensar naquele momento em projetos que tinham a ver com turismo. Porque muitas pessoas não entendem todos os aspectos da atividade e, como te disse, são muitas ideias. Se você não consegue guiar a reunião pra alcançar o objetivo, você pode acabar chegando a nenhuma conclusão.

E: Sim.

MC: Então, ter uma pauta muito clara de quais os temas que precisam ser levados adiante e as conclusões a que tem de chegar é necessário pra ter resultados, porque depois você consegue comparar com o que os atores dos outros bairros disseram, independente de eles terem temas totalmente diferentes. Há um âmbito comum que pode ser comparado, que você pode dizer "aqui existe consenso", "aqui tem de melhorar", "isso aqui é uma necessidade comum". Por isso te falei que essa parte metodológica é muito importante, porque nós todos somos diferentes e tem pessoas que colocam seus interesses pessoais ou profissionais acima o resultado a que nós queremos chegar. Então a metodologia é muito importante pra que se tenham bons resultados. Nesse sentido, eu acho que as reuniões, por terem sido bem

conduzidas em termos metodológicos, permitiram obter informações que nos ajudaram a chegar a conclusões interessantes para hoje ter um plano de trabalho bastante sólido. Mas, nesse momento, nós estamos em dívida com compartilhar essas informações, que são essas propostas que aparecem no plano de trabalho; precisamos validá-las com os atores dos bairros. Nós já começamos com atores em alguns bairros que estão mais organizados e temos que trabalhar também em outros bairros que não são tão organizados e que precisam conhecer isso para trabalharmos em conjunto para cumprir essa proposta.

E: E quando houve essa oportunidade dos atores falarem e darem a sua opinião, você acha que houve um interesse genuíno deles em participar disso, participar de algo maior, pensando na comunidade como um todo? Você acha que eles queriam esse espaço de conversa?

MC: Sim, sim. Havia muito interesse... Há algumas pessoas que tem muita vocação para ao tema, há pessoas que você vê que querem fazer uma contribuição real e que vão cooperar com você não apenas nessa instância, mas tem vontade de seguir cooperando em tudo que envolva a área. E esse recurso humano ativo não pode ser perdido no decorrer do processo. Nós continuamos trabalhando com várias pessoas que se mostraram super interessadas desde o princípio e fizemos com eles capacitações, são as pessoas que ajudam a difundir informação, que são líderes nesse sentido, que são ativas. Ou seja, que não ficam apenas esperando que você entregue as soluções, mas que querem ser parte da solução. Querem ser parte, na realidade, de construir a solução de um determinado problema. Tem bastante gente assim, da mesma maneira que você se depara com pessoas passiva, mas que, ainda assim, você pode contar com elas. Você conhece também pessoas com propostas que não são muito construtivas e assim sucessivamente, mas eu acho que o diálogo é muito importante. Muito importante para continuarmos avançando.

E: É, enquanto você me conta a sua experiência eu penso do que conheço da experiência aqui em São Paulo. É interessante porque há várias semelhanças, mas existem algumas diferenças que são muito interessantes, porque, aqui em São Paulo, quando foi feito o planejamento da cidade pra um período de quatro anos, de 2011 a 2014, as mesas de trabalho foram feitas mais com atores macro como representantes de associações e não houve essa presença de atores um pouco menores, dos bairros e tudo isso. E eu penso que é uma coisa que eu sempre pergunto às pessoas que eu entrevistei em São Paulo, a importância ou não da participação da sociedade civil, sabe? Na verdade, acho que essas pessoas que participam, dos bairros, elas participam - como são negócios menores - elas participar tanto como donas de um negócio, mas também como pessoas que moram lá e que tem interesse, então acho uma participação muito importante que aqui em São Paulo não aconteceu nesse último ciclo de planejamento. É muito interessante.

MC: Eu acho essa parte muito importante, porque, no fim, quem vai desenvolver, vai fazer com as pessoas, independente em que etapa, é necessário ter esse diálogo com a sociedade civil. Porque eles são os

residentes, os que trabalham, os que estão aí no território e a sensibilização é uma parte muito importante para que as coisas funcionem em vários âmbitos. Se as pessoas não conhecem, elas não cuidam, não valorizam, então [...] inclusive só o feito de ter a possibilidade de conversar com eles já é alguma coisa, você diz "ok, eu tentei", mas em algum momento precisa existir essa tentativa para que essas pessoas que tem uma vontade real de participar sejam integradas no projeto, e, se não se interessam pelo tema, pelo menos não podem dizer "ninguém nunca me disse nada, ninguém me convidou". De uma ou outra forma, isso valida o que você tá fazendo.

ANEXO J - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ELS LAURIKS

Entrevista realizada em 25/11/2013 com a senhora Els Lauriks, coordenadora de desenvolvimento econômico e bairros do Bairro de Yungay no Santiago Innova. Tradução livre feita pela autora.

Entrevistadora: Primeiro, gostaria de agradecer pela sua ajuda, por ter respondido tão rápido o e-mail e para mim é muito importante conseguir falar com pessoas que trabalham em turismo em Santiago para que eu possa entender melhor como funciona tudo aí, sabe?

Els Lauriks: Claro, vou tentar te ajudar.

E: Eu queria que você me contasse a sua trajetória profissional. Porque a Marilyn (Cambiaso, responsável pelo Plan Capital) me disse que você não é chilena, correto?

EL: Não, eu não sou chilena, sou da Bélgica.

E: Sim, então eu gostaria de conhecer a sua trajetória profissional até você chegar ao Chile, a Santiago...

EL: Eu sou linguista e cientista política [...] Porque me casei com um chileno que é artista e vivíamos em Bruxelas, mas ele não conseguia encontrar trabalho lá e por isso viemos ao Chile e eu comecei... Bom, como eu cheguei aqui (no Santiago Innova), é porque eu vivo no bairro de Yungay, trabalhei em um projeto de bens culturais relacionados ao bairro e aí conheci o Alvaro (Bustos Torreblanca), diretor do Santiago Innova, e ele estava buscando uma coordenadora pra este projeto, que é justamente focado na história de Yungay.

E: Sim.

EL: E foi isso, eles estavam buscando uma coordenadora, [...] projeto de coordenação entre diversos atores e eles acharam que eu podia participar desse projeto, mesmo não tendo qualquer especialização em turismo.

E: Então foi um pouco ao acaso...

EL: Sim, foi bem casual [...]

E: E há quanto tempo você trabalha nesse projeto do bairro?

EL: Eu comecei em julho, este projeto dura 18 meses, desde janeiro de 2013 até agosto do próximo ano e eu comecei em julho, no lugar da coordenadora anterior.

E: Ah, sim. E esse projeto de bairro tem alguma relação com o Plan Capital, com o planejamento da cidade?

EL: Bom, é uma boa pergunta essa. Eu não tenho isso muito claro [...] como eu vejo e pelo que me contaram, o Plan Capital que deveria ser o plano estratégico para todo o município de Santiago, identificou como um dos destinos atrativos [...] os bairros. Especificamente como um desses destinos foi identificado o bairro de Yungay. Como o Plan Capital é o planejamento estratégico, mas nada além disso [...] este trabalho é como a impulsão de um dos micro-destinos, ou o segmento que tem alguma relação porque trabalhamos com o mesmo destino, porque estamos coordenados, [...] o município também é mandante dentro deste projeto. Essa é a relação, nós somos a execução de uma das micro-partes do Plan Capital.

E: E sobre o Plan Capital, quando você entrou no projeto do bairro, já conhecia o plano antes? Ou o seu conhecimento veio depois, quando começou a trabalhar?

EL: Não, eu não conhecia o Plan Capital. Como te disse, não sou chilena, vivo há um ano e meio no Chile, em Santiago, e não trabalhava e nem me envolvia com o setor turístico. Além disso, não fui consultada no momento que o Plan Capital veio [...]

E: Mas nada?

EL: Não sei em que época foi, mas sei que foram ao bairro Yungay uma vez, fizeram uma oficina no bairro com representantes da sociedade civil, mas eu não tinha ideia disso, nunca tinha ouvido falar do Plan Capital.

E: E esta reunião que aconteceu no bairro foi antes de você começar a trabalhar no projeto?

EL: Não sei, não me lembro. [...] mas sei que aconteceu e vou procurar, porque o Plan Capital nos passou a informação dessa oficina.

E: E desde julho, quando você começou no projeto, não houve nenhuma outra reunião, nenhuma outra oficina do plano, só o trabalho de vocês?

EL: Sim, e uma das críticas também da comunidade sobre o plano [...]

E: Que não houve mais diálogo sobre isso?

EL: Eles dizem que é participativo, mas não foi realmente participativo. Não é porque alguém vai uma vez a um bairro fazer uma oficina e ouve algumas coisas que torna isso participativo. [...] a sociedade civil no bairro é bem crítica também.

E: Sim, mas isso é muito interessante pra mim, porque é bem diferente da maneira como as coisas são aqui em São Paulo. Mas então a sociedade civil do bairro acha que, ainda que tenha havido uma reunião, como não houve continuação do trabalho, você não pode chamar isso de participativo, certo?

EL: Exato.

E: Então o trabalho que vocês desenvolvem é baseado no plano, há algumas ideias, mas não há uma ligação contínua...

EL: Não sei nem se é baseado no plano. [...] Honestamente, não sei, desculpa [...] A coincidência entre o Plan Capital e este projeto é que são no mesmo bairro e com o tema do turismo, mas honestamente, eu deveria averiguar com o diretor, que não está neste momento, não acredito que foi planejado dessa forma. Ou seja, o que, sim, é verdade provavelmente, já que no Plan Capital o bairro de Yungay é um dos modelos de destinos, o município está valorizando de maneira contínua [...]. Neste momento, estamos coordenando bem [...], entende?

E: Sim, sim, entendo.

EL: Existe interesse no município, no bairro e no tema.

E: E, bom, pelo que eu vejo, um pouco pelo que você me contou, você não acredita, ou o bairro não acredita que este planejamento de turismo seja tão participativo? Talvez só alguns atores são mais participativos, enquanto outros como a sociedade civil não tem tanta voz? É essa a ideia, mais ou menos?

EL: Segundo a sociedade civil, eu acredito que sim. Até porque pra sociedade civil e até pro nosso projeto é um grande tema, porque a maioria da sociedade civil não quer ouvir falar de turismo, não interessa a ela, eles não querem turismo, não querem participar do turismo, não pensam que é prioritário nem pertinente. É mais uma ameaça do que uma oportunidade.

E: E por que acham que é uma ameaça? Porque isso tira o foco de outros problemas?

EL: Não, porque eles acreditam que o Bairro de Yungay, onde trabalhamos, seja residencial e patrimonial e que o turismo vai destroçar essas características principais do bairro.

E: Então, com essa dificuldade, como você trabalha para desenvolver esse projeto?

EL: Nós estamos tentando trabalhar de outra forma, tentamos desenvolver um modelo de visitação que justamente não cause dano a esses atores. Fizemos um grande guia do bairro, estamos agora com várias oficinas com a comunidade [...], estamos trabalhando com especialistas que desenvolvem um modelo de visitação e um, como se chama?, modelo de visitante também, que está muito mais de acordo com o que dizem os residentes e as diversas organizações da sociedade civil do bairro. Então, o turismo que nos interessa é um turismo cultural, mais comunitário, de pequenos grupos, que vem em transporte público. Estamos promovendo também ou posicionando em termos de turismo sustentável e comunitário, e comunicando ao bairro que este é o tipo de turismo que queremos e não outro. E que o turismo que nós queremos,

ou que nós juntos com eles, com base no que eles dizem, queremos é algo positivo para os que vivem aqui.

E: E...

EL: [...] Esse trabalho de validação e de demonstrar que realmente os estamos escutando, que realmente nós os levamos em consideração.

E: E esse trabalho é feito de qual maneira? São reuniões, existe algum tipo de fórum, algum espaço onde ocorrem essas discussões, grupos de trabalho, alguma coisa?

EL: Houve um seminário no final de setembro [...], fizemos uma linha mestra na primeira fase do projeto e no final de setembro apresentamos essa linha mestra, com análises SWOT [...] às autoridades, à sociedade civil, a instituições culturais do bairro. Foram três reuniões. Depois houve seminários com especialistas para os quais a sociedade civil estava convidada [...], as pessoas também podiam opinar e contratamos alguns tipos de especialista que estiveram presentes nos seminários escutando e que agora estão fazendo um estudo de capacidade de carga turística, e com base nesse estudo, no que escutaram, no que leram na linha mestra, eles estão fazendo um modelo de visitação preliminar e um perfil de visitante [...] e então haverá uma oficina com a comunidade, mas é algo muito limitado, porque pro seminário havia quase 300 pessoas entre autoridades, interessados, todo mundo da sociedade civil. [...] E vamos fazer uma segunda oficina com a sociedade civil e vamos fazer uma oficina com as autoridades também, com os especialistas. E também com conversas individuais, porque a primeira oficina foi a apresentação com os especialistas do modelo de visitação e o perfil do visitante, houve comentários da sociedade civil e nós sentimos que era necessário fazer outra oficina e, além disso, fomos conversar com duas ou três pessoas da sociedade civil que estavam na oficina e que eram mais críticas para escutar, ou seja, eu e meus colegas, que são dois na execução do projeto, fomos falar com eles, apresentar bem o que pensamos, o que queríamos para evitar mal-entendidos e conseguir apoio ao que estamos fazendo. Ou seja, o que nós estamos falando é... Porque eles sentem... Porque concordam bastante com o perfil do visitante e o modelo de visitação propostos, concordando bastante com eles. Há muito medo dos interesses que estão por trás do projeto.

E: Que tipo de interesses?

EL: Interesses comerciais, de negócio. [...] Isso pode ser uma coisa, os interesses das autoridades, do governo, desse poder econômico que não interessa aos vizinhos.

EL: De todas as formas. [...] é um tema difícil, porque muitas coisas serão tiradas das mãos dele de qualquer maneira. O que nós falamos a eles é que o modelo de visitação que vamos desenvolver é uma ferramenta, uma arma na discussão com as autoridades. Podemos falar "olha, no momento que vier o desenvolvimento turístico, teremos propostas científicas [...]", para falar "isso é o que queremos, assim nós queremos o turismo" e é uma ferramenta para [...]

política com o município e outras instâncias para que apoiem o modelo de inserção [...]. Mas não é tão fácil conseguir esse apoio no setor público, em que o município faça um novo ordenamento [...], além de fiscalização e fazer respeitar é muito difícil. Ou seja, é um processo de longo prazo e é difícil que nós consigamos.

E: Sei. E no seu trabalho pro projeto, como são as discussões com os outros atores que não são da sociedade civil? Porque acredito que seja um projeto que interessa, claro, a municipalidade, que criou isso, a sociedade, e, acredito, alguns atores do setor privado. Não sei, hoteleiros, entre outros. Como é o trabalho de relações com esses outros atores que não são a sociedade civil?

EL: Com que atores exatamente?

E: Com a municipalidade, com...

EL: Olha, temos uma reunião mensal com o SERNATUR, que é a Agência Nacional de Turismo, o Conselho Nacional de Cultura e Artes e o município, que são partes do projeto, que são mandantes do projeto, como co-executores, se supõe. Eles vem uma vez ao mês à reunião [...], nós informamos como vai o projeto, o que está planejado... Para o seminário nós contamos com especialistas, com coisas logísticas, como papéis, lápis. Nessa mesa também há diferentes instâncias do município que estão representadas; está a de turismo do município, está o Plan Capital, que é do CORDESAN, que é como outra instância do município, está a encarregada do patrimônio, que faz parte da Diretoria de Cultura. Além disso, nessa mesa de [...] também convidamos o Ministério da Habitação, que também está executando um projeto no bairro Yungay, um projeto de intervenção urbanística. [...] A pergunta é, como ir além nas reuniões?

E: Você acha que as reuniões são um bom espaço, mas não são necessariamente objetivas ou talvez não tenham um resultado interessante?

EL: Um resultado concreto, que sirva concretamente, na prática e agora, não daqui a 10 anos. Ou seja, não sei... Para a execução do projeto, em termos práticos, funciona, porque trazem ideias, com ajuda logística para realizar atividades.

E: Sei... Mas você não acredita que tenha uma continuidade disso depois que o projeto...

EL: Claro, por isso que, quando apresentamos a linha mestra pro município, havia vários diretores de departamentos do município que diziam "nós queremos apoiar com os instrumentos legislativos que temos, que existem, para restringir [...] aspectos de um turismo e não do outro". Apoiar esse modelo que vocês estão desenvolvendo com a sociedade civil [...]. No entanto, soa mais fácil do que é, porque o município está [...]. Ou seja, por exemplo, o bairro Yungay é um bairro de patrimônio protegido, onde não é possível demolir edifícios históricos protegidos, mas mesmo assim isso acontece.

E: Por que não há fiscalização...?

EL: E o município não tem a capacidade de responder e fiscalizar. Não porque não quer, mas porque não tem a capacidade, entende? E com relação às outras autoridades como o SENATUR, por exemplo, ou o Conselho Nacional de Cultura, acontece que é época eleitoral no Chile, vai mudar o presidente, vai mudar, provavelmente, a coalização [...] e isso, no Chile, sendo um país muito centralista, tem grandes implicações para instâncias como o SERNATUR e o Conselho. Muda a parte política, muda quem manda, o intermediário, pode mudar muitas coisas e não sabemos se podemos contar com eles depois. Ou seja, eu acho que podemos contar eles, porque se vai mudar quem manda, o mais provável é que seja a favor do poder político que está no município e será mais saudável para trabalhar [...]. Mas com o processo eleitoral, a tomada de decisão pára um bom tempo.

E: E há algum tipo de relação, espaço, com o setor privado? Como hotéis, ou outros atores do setor privado que tenham interesse no bairro, nesse projeto que você desenvolve?

EL: Um dos atores da sociedade civil com quem trabalhamos é a [...] de empreendedores do bairro, que são restaurantes, alguns hotéis [...], mas principalmente restaurantes, alguns negócios de design, algumas pequenas frentes. São um dos grupos da sociedade civil dentro do outro. Estamos em contato com alguns operadores turísticos, mas bem menores. E isso é o contato que temos até agora com operadores privados, ou atores privados.

E: Esta relação se limita aos operadores menores? É uma escolha de vocês ou...?

[...]

EL: No seminário, por exemplo, sim, convidamos bem mais gente. Convidamos operadores turísticos como a Federação Nacional de Turismo de Operadores [...], e semanalmente enviamos um informativo sobre o bairro e sobre o projeto a uma base de dados em que, sim, estão incluídos, por exemplo, as federações de operadores ou de hotéis. [...] Sobre outros atores... Não sei com que outros atores privados poderíamos conversar, que seria do setor imobiliário... É um tema está um pouco acima de nós. Porque primeiro não nos interessa, já que estamos lutando por um certo tipo de turismo; no bairro de Yungay não nos interessa trabalhar com grandes operadores para atrair turistas ao bairro. Por outro lado, um dos atores privados com mais influência no bairro ou com mais, tanto ameaças como potencialidades, tem a ver com o investimento imobiliário e isso é um tema que está acima de nós, porque não sabemos que são, [...] quem deveria lidar é outro nível, [nível] do município [...] Que no Chile o Estado não é muito... Que eu saiba, no geral, nesse tipo de conversa o Estado [...] o mercado [...] tenta restringir onde pode.

[Entrevistada fala rapidamente com outra pessoa]

E: E este trabalho de existe no bairro de Yungay, existe em outros bairros também? Alguma coisa similar, paralelo ao que vocês sabem?

EL: Similares? Se fazem trabalhos similares em outros bairros?

E: Isso.

EL: Ahn, não, parece que o que nós fazemos é bastante inovador, no sentido de que estamos aplicando uma metodologia que, pelo que entendo, até agora havia sido aplicada para reservas naturais. Esse estudo de capacidade de carga turística foi desenvolvido na Ilha de Páscoa, em reservas naturais no sul do Chile, no norte do Chile, mas nunca para um bairro patrimonial-residencial. Pelo menos no Chile, pelo que eu sei.

E: Ah, sim. Então é algo novo, não há algo semelhante na cidade?

EL: Parece que não, a ideia é... E daí também interessa tanto ao município quanto ao SERNATUR aprender com a experiência.

E: Para que depois talvez...

EL: Para replicar-lo em outros bairros de Santiago ou do país.

ANEXO K – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM NICOLÁS BLANCO

Entrevista realizada em 18/13/2013 com o senhor Nicolás Blanco, diretor regional do SERNATUR, responsável pela Região Metropolitana de Santiago. Tradução livre feita pela autora.

Entrevistadora: Eu gostaria de começar... Eu disse no meu e-mail que o meu trabalho é sobre governança nas cidades de Santiago e São Paulo e eu estudo, pra isso, o plano de desenvolvimento turístico de São Paulo e o Plan Capital. No momento, eu gostaria de saber um pouco da sua trajetória profissional para que eu entenda como você chegou ao SERNATUR e tudo o que você fez até agora, sim?

Nicolás Blanco: Sim. Bom, eu tenho 16 vinculado ao turismo, comecei com empreendimentos próprios, trabalhando em operadoras turísticas e depois fiquei responsável por um grêmio, uma associação gremial de empresas termais, termas. Também dirigi a área comercial de uma fundação e, bom, depois eu caí no setor público. Então, eu consegui conhecer o ponto de vista dos três setores, por assim dizer, o público, o privado e o terceiro setor ou ONGs. Atualmente sou responsável pela direção metropolitana de SERNATUR, que é responsável pelo desenvolvimento da atividade turística, as políticas, a Estratégia Nacional de Turismo, a aplicação dela na região metropolitana, que é onde fica a cidade de Santiago [...]

E: E essa estratégia na Região Metropolitana, qual a ligação com o Plan Capital? Você trabalha diretamente com isso? Qual a ligação?

NB: Sim, olha só... O que acontece é que há diferentes níveis administrativos. Nosso ponto de vista é regional. É preciso entender que a Região Metropolitana é composta por 52 comunas ou municípios [...] Então cada município, ou grande parte deles, busca gerar sua própria iniciativa turística, não é fácil colocá-los de acordo. Dessa forma, o Plan Capital está associado à comuna de Santiago, que é a comuna mais importante em matéria turística. Por outro lado, a comuna de Santiago, o município de Santiago [...] não pode ser cego a ponto de achar que as pessoas vão apenas visitar Santiago como comuna, por assim dizer. Então, o Plan Capital ampliou o seu olhar para toda a região, sempre com foco em Santiago, comuna, mas é toda a região e é por isso que também trata dos vinhedos, dos centros de esqui, que estão em outras comunas, do âmbito rural, que também está fora da comuna de Santiago. O Plan Capital, para nós, é um insumo de trabalho regional e, ao mesmo tempo, tem como eixo das suas ações o desenvolvimento da marca. Essa marca certamente não vai ser usada apenas pela comuna de Santiago, não faria sentido que cada comuna tivesse uma marca, senão seriam 52 marcas brigando entre si, 52 logos brigando entre si. Se conseguiu, então, uma convergência em torno do Plan Capital, em torno da marca, que obviamente será a marca que terá a cidade de Santiago, mas, por extensão, toda a região.

E: Toda a região metropolitana?

NB: Sim. Olha, nós temos uma situação bem complexa, porque, por um lado, a cidade de Santiago é composta pelas comunas urbanas que são 32. Não, são mais... São 34. E a região [metropolitana] é composta por essas 34 mais 18 comunas rurais, sabe? Então, obviamente, não pode ser uma marca só para a cidade, para a zona urbana, porque não faria sentido.

E: Mas então o Plano de Desenvolvimento da Região Metropolitana é maior que o Plan Capital?

NB: Sim, com certeza. Agora o Plano de Desenvolvimento nasceu em 2011 com visão a 2014, mas agora, com base nas coisas que aconteceram, acho que teremos de fazer uma proposta em janeiro, já que em março será apresentado um novo plano considerando a marca e outros elementos que surgiram recentemente.

E: Como uma continuação do Plano?

NB: Sim, sim. O que acontece é que nós estamos num momento muito importante para a região, porque, como disse, estão convergindo várias iniciativas que apontam o potencial da Região Metropolitana de Santiago como um destino turístico internacional. Por um lado, nós temos a marca e o Plan Capital, por outro lado nós temos uma estratégia de desenvolvimento regional, que é uma estratégia com vistas ao ano 2021, regional, e que aborda também os temas turísticos. Temos também uma estratégia de inovação regional, que também aborda o tema da aplicação [...] de turismo, temos uma estratégia diversidade regional, em que também há componentes turísticos, principalmente com relação a espaços naturais, algo que a região tem em abundância. Há reservas naturais, há parques, há zonas de montanhas, ou seja, tudo está convergindo para que, daqui em diante, se conseguirmos desenvolver o turismo, podemos conseguir mais coordenação entre os atores.

E: E como é a atuação do SERNATUR na Região Metropolitana e na comuna de Santiago? Porque, acho, existe uma Diretoria de Turismo, sim, e gostaria de saber como é a relação. Como trabalham, se existe algum conselho, algum espaço onde ocorrem as discussões.

NB: Não entendi, como nós trabalhamos?

E: Sim, como trabalham com o município [...]

NB: Bom, nós temos vários níveis de relação de trabalho. Por um lado, há uma Mesa de Turismo Municipal em que há seis municípios participantes, entre eles o município de Santiago. Nessa Mesa de Turismo Municipal se busca desenvolver iniciativas [...] ao município em matéria turística, por exemplo, o tema [...] melhora de qualidade, capacitação, iniciativas mais pontuais, mais específicas para [...] E depois nós temos em níveis mais estratégicos a participação no próprio Plan Capital, por exemplo, através da Comissão Superior.

E: Perdão, do quê?

NB: Comissão Superior. Nessa Comissão Superior que foi a comissão que determinou a marca ganhadora, quer dizer, a marca ganhadora foi determinada pelos votantes, mas nós avaliamos as propostas, eu diria que essa comissão segue trabalhando com um segundo foco, que não o Plan Capital, porque o Plan Capital propõe uma série de medidas e elementos a serem abordados, acho que são mais de 60. E desses 60, um deles é a marca e o outro, que é mais interessante, é o tema da governança ou o modelo de gestão. E aí então o que buscamos é aproveitar a inércia desse grupo de representantes de diferentes associações que participaram no desenvolvimento da marca e, ao mesmo tempo, abordar o desenho dessa governança. Então, como te disse, tudo está convergindo para que isso ocorra logo, acho que daqui a um ano deve existir essa organização.

E: Essa organização de governança com esses atores?

NB: Sim e com outros também. A ideia é que se gere uma entidade público-privada que, no fundo, potencialize, desenvolva e gerencie o tema turístico na região.

E: Porque isso ainda não existe, uma organização oficial?

NB: Não, está na Direção Regional do SERNATUR, que somos nós, mas o tema, numa cidade de 6,5 milhões de habitantes, onde estão concentrados quase tudo, somos insuficientes para as necessidades da região. SERNATUR é um ator importante, mas não é o único. O município tem muito a dizer, os [atores] privados tem muito a dizer, os grêmios, os shoppings, os centros comerciais, os centros de esqui, os vinhedos, enfim são muitos os atores que devem participar nisso.

E: Sim, e as mesas municipais - você disse que existiam mesas municipais - esses são espaços oficiais de conversação?

NB: Sim, as Mesas de Turismo Municipais são [...] convênio e nós, na Diretoria, temos uma encarregada de turismo municipal que lidera o desenvolvimento desse trabalho, mas é um trabalho... Ela se relaciona com os responsáveis pelo turismo nas comunas, toda comuna [...] tem um responsável pelo turismo, que é um funcionário municipal que vela pelo turismo na comuna. Acontece que esse é um trabalho mais micro, mais focado em necessidades pontuais, não é um trabalho estratégico como o que nós fazemos com o município de Santiago, com a prefeita, ou com o Plan Capital, sabe? São dois níveis distintos de trabalho.

E: Então em este nível mais estratégico, dessa outra organização que querem criar para a governança, a ideia é que os atores trabalhem com uma visão mais macro e não tão pontual?

NB: Sim, a longo prazo, que tenha uma visão em que a variável política não afete - isso é muito importante - que as mudanças no governo, nas autoridades, não afete o trabalho. Acho que é o mais importante, porque, afinal, é provável que em maior do próximo ano eu não esteja mais aqui, virá outra administração e, talvez, com outras prioridades e isso termina, sabe? Isso que nós queremos evitar a todo custo, que o trabalho não seja afetado pelo vai-vem político.

E: Então, estabelecer uma organização público-privada, legalizada, é uma maneira de garantir que o trabalho seja mantido, talvez?

NB: Com certeza. É a melhor maneira de assegurar que exista um trabalho associativo [...] temas políticos [...] Por outro lado, Santiago, a região metropolitana, a meu ver é dentro do Chile o espaço onde é possível desenvolver isto, porque aqui está a maior concentração de tudo. De hotéis, de restaurantes, de tudo. O aeroporto internacional do Chile está aqui, ou seja, é o lugar por excelência e que realmente necessita de uma entidade desse tipo.

E: Sim, onde todos os atores estão concentrados, né?

NB: Sim, com certeza. No entanto, temos uma situação que também não... Uma ideia que torna tudo mais complexo em certa medida, que é que na região metropolitana encontramos o governo central. Nós temos, por um lado, certa... não competência, mas [...] e, por outro lado, se vê um centralismo de Santiago por parte das regiões. As regiões criticam Santiago pelo excesso de centralismo, porque o Chile é muito centralizado, em Santiago está a metade de tudo [...]. Portanto, se observa um estilo centralista do país, mas também tenho sensação que aqui ninguém pensa como região.

E: Ainda que todos estejam no mesmo lugar, na mesma região, eles não trabalham de uma maneira integrada?

NB: Não, aqui não nos vemos separados da região [...] Aqui tudo se confunde, as linhas, as fronteiras são difusas entre o local, o regional e o nacional. As pessoas de Santiago não tem a visão regional, não se vem como região. As pessoas falam "eu vejo Santiago", mas não tem uma visão regional de falar que aqui há 52 comunas, seis províncias. Obviamente temos essa complexidade, porque aqui estão todos os grêmios nacionais, os grêmios de hotéis, de agências, todos os grêmios estão em Santiago como sua sede, sua casa matriz. [...] Não há uma visão regional, ou seja, aqui há poucos grêmios turísticos que tem uma visão regional. Como te disse, há muitas tensões em diferentes níveis, então por isso pensamos que essa organização também poderia delimitar um pouco melhor as fronteiras das iniciativas turísticas regionais, entende?

E: Sim, eu entendo. Então esse espaço seria um espaço para pensar o desenvolvimento da região exclusivamente?

NB: Sim, a ideia é que seja assim. Obviamente, falando de Santiago, porque Santiago já é uma palavra conhecida, posicionada. Outro problema, são vários

níveis. Santiago tem o mesmo nome da comuna de Santiago, a cidade de Santiago tem o mesmo nome da comuna de Santiago, então se produz certa... o que entendemos por Santiago? Santiago não é a comuna de Santiago, é uma das 52 comunas, além da província de Santiago que são 34 comunas, que é a zona urbana, mas, ao mesmo tempo, há mais 18 comunas que fazem parte da região. Ou seja, esta medida iria ordenar, acho, um pouco os limites, a área de atuação do turismo na região.

E: Sim, eu entendo, porque quando comecei meu trabalho eu tive essa dificuldade em entender a diferença entre a comuna, o município, a região metropolitana, porque tudo tem o mesmo nome. Para quem não conhece é um pouco difícil.

NB: Sim, é complicado. A comuna de Providencia, que está ao lado da comuna de Santiago, pro turista não interessa saber se está na comuna de A ou B, ele está num destino e esse destino tem certas características [...]

E: Uma outra dúvida que tenho, neste espaço de governança que vocês querem criar na região, você disse que a ideia é ser um espaço público-privado, acho que com atores do poder público e da iniciativa privada e há espaço para a sociedade civil? Não sei, como associações de bairro ou alguma coisa assim?

NB: Sim, tem que ser inclusiva nesse aspecto. É uma das grandes justificativas para criar isso é que também é necessário incluir o terceiro setor. Por exemplo, organizações de bairro ou fundações de temas como desenvolvimento urbano [...] Há organizações que trabalham com o tema rural, que também devem estar presentes. Ou seja, sim, acho que esses são convidados importantes dessa organização.

E: Eu pergunto porque também fiz uma entrevista com Els Lauriks, que é representante do bairro de Yungay, e ela me falou um pouco do projeto no bairro de Yungay e a ligação com o Plan Capital e ela comentou que o bairro, ainda que os habitantes tenham participado de algumas reuniões, eles não se sentem incluídos no processo. Eles dizem que não é porque participam em alguns pontos do processo que o processo seja inclusivo. Por isso te perguntei sobre a participação de esse tipo de organização.

NB: Sim, claro. Não há como esperar que uma organização seja composta pela totalidade das entidades, porque seria impossível, mas é necessário buscar a representatividade e claro que precisa haver esse exercício. Agora no caso do bairro Yungay, o bairro tem uma série de complexidades de resistência por parte de diversos atores, então obviamente tem gente que se sente à margem disso.

E: Sim, e uma outra coisa que ela me disse é que algumas pessoas não tem interesse, não acham que a atividade turística seja interessante para o bairro de maneira geral, e eu não sei como é a visão em Santiago. Se a atividade é vista como algo importante ou não.

NB: [...] Eu não escutei pessoalmente nenhum tipo de comentário negativo a nível de cidade ou região, algo como "turismo não é importante para nós", nunca ouvi comentários assim. Agora, nem todos priorizam o turismo na sua gestão, mas acho que existe um consenso de que turismo é importante, um motor de desenvolvimento e um pouco de isso é impulsionado pelo reconhecimento que tem a cidade de Santiago como destino internacional. O crescimento da oferta gastronômica, hoteleira, de recreação, os grandes eventos que estão sendo desenvolvidos em Santiago, então tudo isso faz com que as pessoas vejam que Santiago não é a mesma de 10 anos atrás e, portanto, é um lugar... Até mesmo os brasileiros estão. No ano passado, foram mais de 380 mil brasileiros dos quais a grande maioria ficou em Santiago, comprou em Santiago, os brasileiros são os que mais gastam, com gastos médios de 160 dólares, ou seja, são os que mais gastam, mais compram vinhos, mais compram. Ou seja, se alguém diz que não é um motor de desenvolvimento, não sei, não está vendo, porque é o único que não se deu conta.

E: O quê? Desculpa?

NB: Eu acredito que com tudo isso as pessoas estão entendendo a importância do turismo. Visualizaram isso como uma forma de desenvolvimento e isso está acontecendo de maneira progressiva, não de maneira forçada, mas de maneira progressiva, escalonada, sabe?

E: Sim. E você acha que com o desenvolvimento do setor nos últimos, não sei, 10 anos, os atores e o setor são mais maduros agora para discutir, conversar sobre coisas mais estratégicas do que era antes?

NB: Absolutamente. Tem um exemplo super claro: a Direção Regional Metropolitana, que é o cargo que eu tenho, não tem mais de dois anos de vida. Antes era um escritório, agora é uma Direção Regional, já as Direções Regionais de fora de Santiago, das 14 regiões, tem, não sei, mais de 30, 40 anos de vida. Então você percebe que ganhamos espaço e isso acontece um pouco pelo que está se tornando Santiago como destino. O prestígio, a imagem que Santiago vem ganhando começa a ser valorizado.

E: Sim, sim, entendo. Bem, Nicolás, eu acredito que isso é mais ou menos o que eu gostaria saber sobre a sua atuação no SERNATUR e você me ajudou muito a entender a diferença de níveis de atuação que não é tão clara.

NB: Sim, olha, um pouco pra repassar isso, te explico. Na cabeça do governo regional está o intendente, pra te dar uma ideia, está o intendente que é eleito pelo presidente. Depois do intendente, vem o governo provincial, que são seis províncias, que também eleitos pelo presidente, mas agora não tem muito poder. E aí vem associadas a essas seis províncias, 52 municípios e cada município tem um prefeito, que pode ser de oposição ou de situação. Então hoje, na comuna de Santiago, está o presidente da república no edifício do governo, cruza a rua e está a intendência de Santiago, onde está o intendente, umas quadras pra frente... Aliás, no mesmo edifício do intendente está o governador provincial, que não tem qualquer peso, cruza umas quadras

mais e está o prefeito, que é de outro partido [...] ou seja, é uma centralização de poder tremenda. Tudo acontece apenas numa comuna, dá pra acreditar? Vocês tem Brasília, tem cidades como São Paulo que é muito mais importante que Brasília, onde está o poder executivo, aliás, os três poderes, não?

E: Sim.

NB: Aqui tudo está centralizado, os três poderes, com exceção do poder... dos deputados e senadores, que ficam em Valparaíso, tudo se concentra em Santiago. E em uma comuna, então claro que acontecem essas situações de tensão de poder.

E: A eleição pra prefeito é direta, não? Como para presidente?

NB: Sim, é voto popular e a prefeita, nesse caso, é de um partido contrário do governo, do intendente. Então você percebe que não é possível ter alguma coisa relacionada a qualquer governo, porque no domingo foram as eleições e mudou o presidente, mudou a coalizão. [...] Talvez vá mudar tudo, talvez seja mais social [...] então pode mudar tudo. [...]