

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA DE LOURDES PEIXOTO XAVIER

**A EXPANSÃO HOTELEIRA NA CIDADE DE SANTO ANDRÉ
APÓS O ANO 2000**

**São Caetano do Sul
2007**

MARIA DE LOURDES PEIXOTO XAVIER

**A EXPANSÃO HOTELEIRA NA CIDADE DE SANTO ANDRÉ
APÓS O ANO 2000**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão para o desenvolvimento da Regionalidade.

Orientador: Professor Doutor Luis Paulo Bresciani

**São Caetano do Sul
2007**

FICHA CATALOGRAFICA

Xavier, Maria de Lourdes Peixoto
A expansão hoteleira na cidade de Santo André após
o ano 2000.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
Campus II – R. Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

Reitor:

Pró- Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:

Dissertação defendida e aprovada em ____/____/____ pela Banca
Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani

Profa. Dra. Priscila Ferreira Perazzo

Prof. Dr. Ricardo Ricci Uvinha

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado meus pais Rubens e Wilma, que me deram duas instruções: ser uma pessoa boa e feliz.

Dentro do seu conhecimento, ser uma pessoa boa significava o que hoje chamamos de ética. Esta palavra era altamente ignorada, porém a ação, intensamente realizada.

Hoje percebo que, meus pais, pessoas simples e com pouca instrução, me deixaram muito mais do que eu poderia querer. Busco ser uma profissional competente e uma pessoa feliz.

Dedico também este trabalho ao Moacir meu marido, amigo, companheiro, parceiro, confidente, pai, filho e amante.

O apoio incondicional em todos os momentos e a sua serenidade e sapiência me conduziram a realizar mais um projeto. Nosso projeto.

I'm everything I am because you loved me.

AGRADECIMENTOS

Há muitas pessoas para serem agradecidas.

Agradeço aos hotéis da Íbis, Mercure, Plaza Mayor e Quality Suítes, sempre atenciosos e gentis.

Minha irmã, cunhado e sobrinhos Lucas e Bruno, pelo apoio.

À minhas velhas amigas, que me cobraram mais presença neste período de pesquisa: Eliane M., Magali, Márcia, Ana K., Alessandra, Ana R. e Eliana.

Aos novos amigos: Magali C., Mauro, Silvestre, Cris, Priscila P. e Carla; obrigado pelo incentivo, espero que se tornem velhos amigos.

À equipe de professores de Turismo da Faenac: Ângela, Ana Cláudia, Cíntia, Carlos, Denise, Flávia e especialmente Juliana – obrigada pelo apoio e paciência nas horas de tentativas de desânimo.

Ao Diretor Geral da Faenac, Macio Magalhães Fontoura, pelo incentivo, confiança e principalmente por Ser humano.

À Silvia Porto do Senac, amiga, obrigada pela paciência.

Juca e Chiquita, pela alegria nas longas horas em frente ao computador.

Dedico este trabalho primeiramente aos meus pais, Rubens e Wilma, que me deram apenas duas instruções: Ser uma pessoa boa e feliz.

Dentro do seu conhecimento, ser uma pessoa boa significava fazer as coisas certas e corretamente. Conceitos que hoje chamamos de ética. Não se sabia o que era “ética”, porém, o seu significado era praticado com maior frequência.

Dedico imensamente ao meu marido de vinte anos de estrada. Parceiro, sócio, amigo, amante, pai, filho, namorado, enfim, um grande companheiro. A sua ponderação, atuação racional, comprometimento, dedicação foram sempre muito importantes para eu manter o equilíbrio. Sem sua força isto talvez não fosse realizado. *I´m everything I´m because you love me.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à todas as pessoas que me ajudaram neste processo de construção do conhecimento.

A Sra. Ivani da ACISA, que se interessou pelo meu trabalho e me atendeu tão prontamente.

Ao Diretor Geral da Faenac Prof. Dr. Márcio, pela confiança, por me incentivar e apoiar sempre.

Aos meus amigos da Faenac, professores Ângela, Ana Claudia, Carlos, Cíntia, Denise e Flávia pelo incentivo e companheirismo. Especialmente à Juliana pela paciência e amizade.

Agradeço ao querido Prof. Dr. Alceu pela revisão deste trabalho.

Às minhas velhas amigas pela paciência e a minha nova amiga – Magali – pelo estímulo e força – espero que se torne “velha” amiga.

Aos professores do Imes, principalmente Prof. Dr. Roberto Elísio, Profa. Dra. Priscila e Prof. Dr. Bresciani, pela oportunidade de agregar conhecimento.

Agradeço, imensamente, meu orientador Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani, por eu ter chegado até o final, revendo alguns pré-conceitos, refletindo sobre alguns pontos de vista e principalmente por ser tão paciente, um verdadeiro Docente.

Busquei o conhecimento e encontrei exemplos. Aprendi com estes Mestres, valores que agregaram muito enquanto docente e enquanto ser humano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

1 Cidade de São Paulo – ABC Paulista	61
2 Cidade de Santo André e cidades limítrofes	61
3 Juan Busquets (Espanha)	80
4 Eduardo Leira (Espanha)	81
5 Christian Portzamparc (França)	82
6 Cândido Malta (Brasil)	82
7 Projeto do Eixo Tamanduatehy	89

Quadros

1 Evolução da População	2
2 Composição da Matriz de Classificação de Hospedagem	47
3 Evolução da procura por cursos técnicos em Hotelaria Na cidade de Santo André	52
4 Evolução da procura por cursos de Bacharel em Turismo no Grande ABC	52
5 Empresas instaladas no ABC em 1937	63
6 Grandes indústrias instaladas no ABC até 1945	64
7 Evolução da população residente de 1960 até 2000	67
8 Iniciativas privadas do Eixo Tamanduatehy	83
9 Resumo das principais operações urbanas	87

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráficos

1 Percentual de Bacharéis em Turismo no Período de conclusão de curso	51
2 Evolução da população Economicamente Ativa do Brasil por setor da economia	69
3 Investimentos privados em áreas públicas	84
4 Principais investimentos privados	85
5 Geração/Manutenção de empregos diretos	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	
1.1 Origem do Estudo	1
1.2 Problematização	3
1.3 Objetivos	5
1.4 Justificativa do Estudo	6
1.5 Delimitação do Estudo	7
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 As cidades e o turismo	9
2.2 O conceito de turismo	18
2.2.1 Retrospectiva histórica do turismo	20
2.2.2 Turismo moderno	26
2.2.3 Tipologia do turismo	29
2.2.4 Turismo de Negócios	30
2.3 A hotelaria	
2.3.1 Evolução histórica da hotelaria	34
2.3.2 A hotelaria no Brasil	41
2.3.3 Classificação e tipos de hotel	44
2.3.4 A expansão hoteleira e a formação profissional	48
3. METODOLOGIA	
3.1 Tipos de pesquisa	53
3.2 Sujeitos da pesquisa	54
3.3 Instrumentos da pesquisa	54

3.4 Procedimentos para coleta de dados	55
3.5 Procedimentos para análise de resultados	55
4. A EXPANSÃO HOTELEIRA NA CIDADE DE SANTO ANDRÉ	
4.1 Antecedentes históricos na Região do ABC	56
4.2 Cenário da Região do ABC	
4.2.1 A industrialização na Região metropolitana de São Paulo	59
4.2.2 A região e suas alternativas	69
4.2.3 O Projeto Eixo Tamanduatehy	76
4.3 Discussão sobre as perspectivas dos gestores hoteleiros e dos gestores públicos	90
4.3.1 Motivação do investimento	96
4.3.2 Posicionamento estratégico	111
4.3.3 A atratividade do segmento hoteleiro pela região de Santo André	116
4.3.4 As articulações entre as políticas públicas e iniciativa privada	118
4.3.5 Perspectivas de futuro para os investimentos Hoteleiros	121
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICES	136
ANEXOS	147

1. INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Estudo

Este estudo teve sua origem na observação da expansão hoteleira na cidade de Santo André, a partir de 2001.

A região do Grande ABC passou por diversas modificações que se iniciaram nos anos 1980 e ainda continuam até os dias de hoje.

Embora a Região do ABC seja uma região com importantes índices populacionais e econômicos, contribuindo muito fortemente com a geração de receita para Estado de São Paulo, sempre viveu à margem da cidade da capital, e embora fosse muito próxima, fazendo parte da região metropolitana, é considerada como interior pela cidade de São Paulo.

De acordo com de Lefebvre (1972), este sentimento de uma cidade menor em relação a uma cidade maior pode existir, inclusive as cidades menores se tornariam dependentes das grandes cidades.

O quadro 1, a seguir, refere-se à evolução demográfica na Região do Grande ABC e na cidade de Santo André, a fim de demonstrar o potencial de consumo da Região do Grande ABC e especificamente da cidade de Santo André.

QUADRO 1 – Evolução da População

EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE: ESTADO DE SÃO PAULO, REGIÃO DO GRANDE ABC E SANTO ANDRÉ -1996, 2000 e 2006			
<i>REGIÕES</i>	<i>1996</i>	<i>2000</i>	<i>2006</i>
Região do Grande ABC	2.224.096	2.354.722	2.539.732
Santo André	625.564	649.331	672.889

Fonte: Prefeitura Municipal de Santo André – www.santoandre.sp.gov.br – em 30/04/2007.

A região do ABC nutriu por muitos anos um sentimento de inferioridade em relação à cidade de São Paulo. Isto talvez porque os movimentos culturais, sociais e políticos surgiram na metrópole paulistana.

Seria semelhante ao sentimento descrito por Daniel (2003), como sendo de baixa estima, citando o exemplo dado por ele, da cidade de Mauá pela cidade de Santo André. Este sentimento poderia também ser expresso na baixa estima da Região do Grande ABC em relação à cidade de São Paulo.

Diante deste quadro apresentado, a região tentou modificar-se e tornar-se mais atraente. Especificamente a cidade de Santo André, recebeu muitos incentivos do poder público para tornar-se atrativa, inclusive no setor de turismo.

Atuando como coordenadora do curso técnico em hotelaria do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de Santo André, pude observar que a expansão hoteleira surgida na Região do ABC a partir do ano de 1997, aumentou a procura por cursos profissionalizantes em hotelaria, gerando novos postos de trabalho.

Este fenômeno deu origem ao desenvolvimento de um trabalho que apresente e discuta os principais fatores de atratividade pela região do ABC e, especificamente, pela cidade de Santo André.

1.2 Problematização

A região do Grande ABC passou por grandes modificações econômicas no final da década de 1980 e meados da década de 1990, ao que Klink (2001) denomina de reestruturação econômica. Estas modificações ocorreram principalmente nos seis setores que eram considerados típicos para a região do Grande ABC – indústria metalúrgica, mecânica, material de transporte, indústria mobiliária, borracha e química. O setor que mais obteve resultados foi o setor terciário, principalmente, os serviços de transporte e comunicações.

De acordo com Diniz (2001), algumas indústrias mudaram-se e algumas ainda mantiveram-se na região, portanto, o termo “desindustrialização” não seria apropriado para caracterizar a realidade do ABC nos anos 1990. A definição mais apropriada seria a da desaceleração econômica, gerando o desemprego e perda do poder econômico.

Dentre as modificações ocorridas na região, destacaremos neste trabalho especificamente a cidade de Santo André, onde o comércio e serviços sofreram grande expansão principalmente nos anos de 1990.

A globalização também tem seu papel importante na modificação setorial da cidade, posto que as novas possibilidades apresentadas pelas metrópoles fossem também absorvidas pelas cidades do interior.

Essas novas possibilidades de comércio seriam os grandes, modernos e confortáveis centros de compras como os *shoppings centers* ou os hipermercados. Os atrativos de lazer também seriam reestruturados com a chegada das lojas de *fast food* e cinemas confortáveis.

Muitas foram as oportunidades de negócios no setor de comércio. A cidade de Santo André inaugurou em 1988 o *Shopping Mappin ABC* e em 1989, abriu-se um Hipermercado Eldorado, ambos na Avenida Pereira Barreto; em 1995, o

Hipermercado *Wal Mart*, na Avenida dos Estados e, em 1997, a abertura do *Plaza Shopping*, na Avenida Industrial, estes já fazendo parte do Projeto Eixo Tamanduatehy.

A cidade de Santo André manteve por muitos anos empresas de grande porte¹ como a *Pirelli*, *Rhodia* e Petroquímica União, que atraíam diversos executivos que poderiam usufruir, se fossem adequadas, da infra-estrutura de turismo, em Santo André.

A partir de 1997, dando continuidade ao crescimento do setor de comércio e serviços, surgiu a expansão dos hotéis em Santo André. Esta por ter sido a que mais recebeu investimentos no setor hoteleiro, é o objeto do nosso estudo.

Até o ano de 2001, não havia hotéis verticais por conta de leis municipais que proibiam prédios de mais de um pavimento para finalidades hoteleiras.

Na cidade de Santo André, existia a Lei 5592/79, artigo 20, que não permitia a construção de prédios superiores a um pavimento para finalidades hoteleiras.

Existiam alguns hotéis na cidade, porém, todos em um único pavimento térreo. Para que o hotel tivesse alguns atrativos, além dos quartos, deveria oferecer restaurante e áreas sociais e para isto seria necessário que os terrenos fossem grandes e bem localizados, fazendo com que o investimento na hotelaria se tornasse muito alto.

Estes hotéis existentes não eram apreciados pelos turistas de negócios que visitavam a cidade por não oferecerem conforto ou modernidade e,

¹ Empresa de Grande Porte tem receita operacional bruta anual superior a sessenta milhões de Reais. CARTA-CIRCULAR Nº 64/2002, Rio de Janeiro, 14 de outubro de 2002, BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social.

principalmente, por não estarem em locais de fácil acesso ou com atrativos de lazer.

Em 1981, por meio da Lei 5587/81, os hotéis com mais de um pavimento poderiam ser permitidos somente em algumas zonas, onde os prédios fossem demolidos e novos prédios construídos. Não seria permitida a utilização de um prédio já existente.

Esta já era uma sinalização de que mudanças aconteceriam na cidade de Santo André. Finalmente, a partir do ano de 2001, a implantação de hotéis aconteceu.

Além de um hotel de administração particular, o *Plaza Mayor* inaugurado em 2001, surgiram novos hotéis de grandes redes internacionais como o Grupo americano *Atlantica Hotels International*, responsável pela bandeira *Quality*, inaugurado em 2003 e o grupo francês *Accor Hotels*, responsável pelas bandeiras *Ibis* e *Mercure*, inaugurados em 2004.

Estes acontecimentos expansionistas hoteleiros têm explicação no fato de as políticas públicas se voltarem para a reurbanização das zonas industriais esvaziadas e para a expectativa de novas possibilidades no centro.

Dentro deste cenário a pergunta central que causa inquietação é: *Quais os principais fatores que contribuíram para a expansão hoteleira na cidade de Santo André após o ano 2000?*

1.3 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que possibilitaram a expansão do segmento hoteleiro na cidade de Santo André.

A articulação da sociedade civil, empresarial e governamental no esforço para tornar a região mais atrativa para os investidores.

Identificar quais os fatores que contribuíram para que os estabelecimentos hoteleiros visualizassem a cidade de Santo André como um próspero potencial de mercado.

1.4 Justificativa do Estudo

Por existirem poucos estudos referentes ao turismo de negócios na cidade de Santo André, trata-se de um estudo para melhor entendimento das mudanças econômicas na cidade e de que maneira estas mudanças interferiram positivamente em relação ao turismo de negócios.

Em relação à expansão hoteleira, igualmente não há muitos relatos sobre estes acontecimentos. Este estudo também gera a possibilidade de resgatar a memória em hospitalidade da cidade, visto que são poucas, ou quase inexistentes as abordagens sobre este assunto no Museu de Santo André.

Esta pesquisa tem por objetivo identificar os acontecimentos na Cidade de Santo André, no período de 1997 a 2006, quando houve grande expansão do segmento hoteleiro, com a implantação de redes hoteleiras como – Grupo *Accor* e *Atlântica Hotels*.

Este momento coincide com o que Klink (2001) denomina de reestruturação produtiva do Grande ABC, que também coincide com um momento de mudanças na administração da cidade.

1.5 Delimitação do Estudo

Determinou-se como delimitação do estudo o período de 1997 até 2006. Assim se pretendeu demonstrar os fatos no período de dez anos para pesquisas sobre a hotelaria nas fases da pré-expansão, a implantação e perspectivas pós-expansão.

O estudo proposto se concentrará na identificação e análise da evolução hoteleira na cidade de Santo André a partir de 1997, período que coincide com o momento da chegada de novos políticos e, portanto a instalação na cidade de um novo ciclo político.

O turismo divide-se em muitas áreas de concentração como: hospedagem, lazer, gastronomia, transportes, eventos e mais atualmente o termo hospitalidade que é muito mais abrangente que a hospedagem.

De acordo com Chon (2003), hospitalidade compreende a diversidade em que todos os prestadores de serviços estão dedicados a atender os que estão fora de casa. É um conceito muito além de fornecer a hospedagem e a alimentação.

Em relação à abrangência do tema Turismo, esta pesquisa está delimitada à tipologia Turismo de Negócios, especificamente, à hospedagem na cidade de Santo André.

Este trabalho pode ser o início de muitas pesquisas em turismo na cidade de Santo André. Poderão ser ainda objeto de estudo a hospitalidade, lazer, gastronomia e eventos.

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

A pesquisa sobre a implantação hoteleira segue a linha da Gestão e Desenvolvimento da Regionalidade, em que poderá ser identificado o envolvimento das políticas públicas e privadas em Santo André, para tornar a região atrativa e assim promover o desenvolvimento local e regional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As cidades e o turismo

Muito do que ocorre no turismo hoje é um reflexo do que ocorreu nas cidades, no passado. As cidades passam por transformações e evoluções. Cada cidade possui movimento e desenvolvimento próprio e isto acaba por influenciar e determinar as necessidades das pessoas como: trabalho, comércio e serviços e, destas necessidades, surgem novas perspectivas, criando-se então um círculo vicioso ou virtuoso.

Atualmente, os grandes centros urbanos sofrem um processo de interdependência, gerado pela globalização. Com isto as cidades se tornaram pontos de conexão entre as economias locais e a sociedade global.

Surgiu, no início dos anos 1990, o termo cidade-global, difundido por Sassen (1996). Foram efetuadas pesquisas e estudos profundos sobre as cidades de Nova Iorque, Londres e Tóquio e foi feita a análise de mudanças ocorridas nestas metrópoles a fim de adaptá-las às novas dinâmicas da economia globalizada.

Sassen (1996) define as “cidades-globais” como sendo constituídas por uma economia essencialmente voltada para serviços, com empresas transnacionais, empreendimentos hoteleiros, modernos aeroportos e ampla rede de serviços que se interconectam.

Com isto se verifica que há tendência dos grandes centros urbanos para a multifuncionalidade, ou seja, maior aprofundamento da divisão de trabalho gerando maior flexibilidade para as cidades.

Cidades asiáticas como Kuala-Lampur e Bangkok passaram recentemente por um processo de intensa atividade imobiliária, com a construção de grandes edifícios empresariais, impulsionados pela crise na economia japonesa.

Para Harvey (*apud* Ferreira, 2003), este processo é decorrente da crise de superprodução em que capitais são transferidos para o setor imobiliário com a finalidade de maximizar divisas ociosas.

A reconstrução da cidade portuária espanhola de Barcelona para os jogos olímpicos em 1992, segundo Moreno (2002), demonstrou que é possível fazer de uma cidade voltada somente para sua economia portuária, um grande núcleo de modernidade, aumentando sua procura pelos turistas, investidores e futuros moradores.

A cidade de Barcelona é considerada hoje a cidade mais cosmopolita da Espanha. As modificações não somente alteraram o perfil da cidade conhecida por seu perfil histórico, mas também, conforme Moreno (2002), alteraram o cotidiano dos seus moradores.

Ainda que tenha sido efetuada uma ampla estratégia de marketing, no tocante à recuperação do prestígio,

“A renovação da cidade espanhola contribuiu mais para a cristalização da fragmentação urbana do que para corrigir as patologias da cidade, assim como, operações realizadas em Paris, Bilbao e Lisboa que expressam a concentração espacial do poder e riqueza exigida pela globalização.”
(Arantes, 2000, p. 50)

Sabe-se, porém, que todas estas cidades reestruturadas e reurbanizadas, como Nova Iorque, Paris, Tóquio, Barcelona ou Buenos Aires, atraem anualmente inúmeros turistas, ávidos por usufruí-las.

De fato o consumo das cidades e do produto turístico pode ser considerado para o ser humano como uma necessidade.

Segundo Andrade (1998), produto turístico:

“É um composto de bens e serviços diversificados e essencialmente relacionados entre si, tanto em razão de sua integração com vistas ao atendimento da demanda quanto pelo fator de unir os setores primário, secundário e terciário de produção econômica”. (ANDRADE, 1998, p. 98)

Abraham Maslow (1908 – 1970), psicólogo americano e grande pesquisador de comportamento, criou a Hierarquia das Necessidades mais conhecida pela Pirâmide de Maslow, em que ele explica os cinco níveis de necessidades do ser humano. Esta pirâmide pode explicar a motivação do indivíduo para execução, tarefas, deslocamentos e consumo do produto turístico.

As necessidades fisiológicas aparecem na base da pirâmide e são básicas para a sobrevivência (alimento, repouso, reprodução). As cidades e o turismo procuram satisfazer essa necessidade oferecendo gastronomia e hospedagem.

As necessidades de segurança constituem o segundo nível da pirâmide. Trata-se da autopreservação, ou seja, de evitar o perigo físico, evitar a privação das necessidades fisiológicas, buscar a estabilidade. As cidades buscam oferecer aos seus habitantes e turistas policiamento.

Há também as necessidades sociais, em que as pessoas sentem necessidades de serem aceitas e de pertencerem a grupos estabelecendo assim relações de amizade, afeto e amor. Quando não satisfeitas, tornam-se hostis, solitárias e deprimidas. O papel da cidade e do turismo é melhorar as relações humanas e a convivência pacífica.

As pessoas passam a sentir necessidade de estima, tanto de auto-estima quanto a de reconhecimento por parte dos outros. Querem prestígio status e respeito.

A cidade deve conter atrativos e fazer com que estes se tornem espetáculo para atrair pessoas. É em busca de atrativos que as pessoas visitam cidades, e estes atrativos podem ser os mais diversos como praias, montanhas, pessoas, gastronomia e negócios.

É o que Sanches (2003) denomina de “cidade espetáculo”, onde estes atrativos podem despertar o espírito cívico, o orgulho e a sensação de pertinência dos seus cidadãos.

As necessidades de auto-realização, mais elevadas e estão no alto da pirâmide de Maslow. As cidades e o turismo permitem que o indivíduo atenda à satisfação desta necessidade possibilitando-o a conhecer com liberdade e criatividade os pontos de uma localidade.

Segundo ainda a teoria de Maslow, a motivação é interna e não externa; as necessidades são hierárquicas (seguem uma ordem de prioridade) e uma necessidade, uma vez satisfeita não é mais motivador.

As cidades, por serem dinâmicas, estão sempre se reinventando e se reestruturando para receberem atenções de seus visitantes e, muitas vezes, na busca de motivar seu turista, as cidades crescem desordenadas.

Para Ruschmann (2001), as cidades deveriam desenvolver-se turisticamente com maior organização:

“O maior problema da ausência de planejamento em localidades turísticas reside no seu crescimento descontrolado, que leva à descaracterização e à perda da originalidade das destinações que motiva o fluxo de turistas, e o empreendimento de ações isoladas, esporádicas, eleitoreiras e

desvinculadas de uma visão ampla do fenômeno turístico”. (RUSCHMANN, 2001 p. 163)

Durante o período medieval, a economia, política e estrutura social, era privilégio apenas da parte interna das muralhas, ou seja, de acordo com Le Goff (1998), os nobres viviam dentro das muralhas de onde faziam suas articulações. O lado externo, embora fosse fato gerador de produtividade, era somente o lado externo, não possuía poder de participação nas decisões.

Utilizando-se desta teoria sobre as cidades medievais, pode-se acreditar que no turismo muito tem sido feito dentro e fora das “muralhas”.

Hoje estas muralhas, para o turismo, são transponíveis na medida em que as cidades constroem para além de seu centro principal, novas possibilidades atrativas, como é o caso de *Puerto Madero* em Buenos Aires ou de reconversão urbana de Bilbao, Espanha.

Para Sanches (2003), esta seria a reestruturação ou a reinvenção das cidades. Sob o ponto de vista desta autora, a reestruturação é tornar um espaço outrora degradado e perigoso em espaço utilizável ou novamente utilizável, significando que, a partir destas reestruturações, haverá a descentralização dos atrativos e a criação de novas possibilidades de convivência.

Para Trigo (2002), as cidades com potencial turístico são aquelas que têm infra-estrutura básica, serviços de hospedagem, restauração e atrações naturais ou culturais.

A cidade atual, muda constantemente, substitui o velho pelo novo e corre o risco de não cultivar a preservação de sua memória, o centro sobreviverá pela imaginação. A segregação social também aumenta na medida em que o capital econômico também se diferencia.

Conforme Harvey (1989), a modernidade não apenas gera um rompimento impiedoso com toda e qualquer condição precedente, mas é caracterizada por um processo sem-fim de rupturas e fragmentações internas no seu próprio interior.

Na modernidade, os espaços utilizáveis são amplamente utilizados também para turismo e é também na modernidade que a separação do público e privado torna-se mais perceptível. (Giddens, 1991).

O direito à cidade, como definiu Lefebvre (2001), é realmente um direito. Para este autor a noção de conforto, que reduz o problema de moradia e a satisfação das necessidades básicas, transforma-se num urbanismo traduzido numa ideologia. Este urbanismo seria uma maneira de doutrinar a população a partir da oferta de benfeitorias como água ou luz.

Para Lefebvre (1991) a atividade urbana se constitui também nas diferenças dividindo espaços e não na segregação. Ao reivindicar deste direito, traz a denúncia da fragmentação dos espaços urbanos e a hierarquização na distribuição dos direitos sociais destinados a diferentes classes sociais.

Ainda de acordo com Lefebvre (1991), os núcleos urbanos não desaparecem e sim se transformam. Tornam-se pontos de consumo de alta qualidade para estrangeiros, turistas e periferia. É um lugar de consumo e um consumo do lugar.

Rama (1985), argumenta que os colonizadores chegaram ao Brasil , com muitas esperanças e muito imaginário sobre o que constituir, porém seguindo o modelo europeu. O objetivo era estabelecer a ordem na cidade, criada como um tabuleiro de damas, onde tudo seria legitimado pelo poder da Igreja, Exército e Administradores, porém, a dificuldade seria tentar estabelecer a ordem duradoura em um processo em constante metamorfose.

Para o turismo, esta relação de metamorfose ocorre constantemente. As cidades estão quase sempre em um processo constante de renovação. Este

processo de constante renovação pode ter o seu lado negativo no que se refere à sua memória, à construção de sua identidade.

Para Hall (2003), a principal distinção entre sociedade tradicional e moderna se dá pelo fato de que nas modernas, as mudanças são constantes, rápidas e permanentes. Sendo assim, as identidades culturais acabam por não mais ter o mesmo significado de força histórica que detinham. Passa a ser apenas um paliativo para se contar o tempo, a não ser que seja o destino, na localidade, estritamente tradicional.

Giddens (1990) argumenta que:

“Nas sociedades tradicionais, o passado é venerado e os símbolos são valorizados porque contém e perpetuam a experiência de gerações. A tradição é um meio de lidar com o tempo e o espaço, inserindo qualquer atividade ou experiência particular na continuidade do passado, presente e futuro, os quais, por sua vez, são estruturados por práticas sociais recorrentes”. (GIDDENS, 1991, p.37-38)

A necessidade de “pertencer” a uma determinada cultura, cria vínculos do indivíduo com seu meio, ou seja, a identidade cultural. O indivíduo, ao buscar localidades através do turismo, busca também o sentimento de pertencer àquele lugar e àquela cultura. Ao apropriar-se dos valores da cidade ou das pessoas, procura tornar-se parte daquele grupo, é a necessidade de ser aceito em um ambiente diferente.

Martins (2003), diz que a identidade cultural é uma construção do próprio homem que também pode ser mudada.

“Manter a identidade é fator vital para que as pessoas se sintam seguras, unidas aos seus antepassados, por lugares, costumes e hábitos que lhes indiquem suas origens e para que sirva de referência diante de uma sociedade tão diversa”. (MARTINS, 2003, p.46)

Para o turismo é importante que haja a preservação da identidade cultural de uma cidade ou de seus habitantes. Trata-se de praticar um turismo sustentável.

Como um produto de consumo, o turismo tem sua fase inicial, fase de crescimento, fase do amadurecimento e a fase do declínio.

Segundo Ruschmann (2000), o modelo de Butler de 1980, consegue identificar o destino turístico nas fases de exploração, investimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio ou rejuvenescimento. A autora explica que o local apresenta facilidades para os primeiros visitantes na fase da exploração.

Estas facilidades que são ampliadas rapidamente pela população local na fase do desenvolvimento com o objetivo de angariar lucros na criação de um mercado forte e fiel. Nesta mesma fase, a participação e o controle dos equipamentos pela população local caem rapidamente e são substituídos pelas facilidades criadas por organizações externas que acabam estimulando ainda mais as visitas.

Também para Ruschmann (2001) já a fase de consolidação, se caracteriza pelo domínio de empresas nacionais e multinacionais, que, ao mesmo tempo, controlam os custos e mantêm a competitividade do local em relação a outros destinos. A última fase é a de saturação, onde o local começa a decair na preferência dos turistas e é necessário viabilizar preços para que os equipamentos continuem recebendo a quantidade esperada de turistas. Com isso, surgem as demandas de menor poder aquisitivo.

Este processo, nas destinações turísticas, normalmente conclui-se em torno de vinte anos, desde o período inicial até o apogeu, porém, o declínio não é inevitável, uma vez que elas poderão ser revitalizadas ou rejuvenescidas pelo planejamento, modificando o produto e/ou buscando novos mercados.

Grande parte das cidades brasileiras está no estágio de exploração e desenvolvimento turístico. Os costumes dos povos, das comunidades são repassados pelos fundamentos de suas concepções históricas e sócio-político-culturais.

O desafio das cidades é permanecerem como destino atraente, mas mantendo a sustentabilidade, o equilíbrio entre a atividade humana, o desenvolvimento e a proteção ao meio ambiente. Trata-se também do comportamento do consumidor em relação aos recursos naturais.

Beni (2000), define que a sustentabilidade deve refletir a política e as estratégias para o desenvolvimento econômico e social, porém, estes não devem causar prejuízos ao meio ambiente e, principalmente, aos recursos naturais e vitais.

Dentro dos conceitos de sustentabilidade, Sachs (2000) trata de algumas sugestões para a elaboração de estratégias sustentáveis conforme:

- A estratégia social, sendo a criação de um processo de desenvolvimento civilizatório, em que diminuiriam as distâncias entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres.
- A estratégia econômica, possibilitando uma melhor alocação e gestão mais eficiente dos recursos e um fluxo regular do investimento público e privado.
- A estratégia ecológica, incrementando o aumento da capacidade de recursos naturais, limitando os recursos não-renováveis ou ambientalmente prejudiciais e reduzindo o volume de poluição.

- A estratégia espacial, sendo aquela voltada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada.
- A estratégia cultural, englobando as raízes endógenas dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção, respeitando a continuidade das tradições culturais, e até mesmo a pluralidade das soluções particulares.
- A política privilegiando a negociação da diversidade de interesses envolvidos em questões fundamentais, desde o âmbito local ao global.

Ainda para Sachs (2000), todos estes aspectos de sustentabilidade fariam com que a cidade se tornasse atrativa por muito mais tempo e não, necessariamente, seria descartada.

Neste aspecto Sachs (2000) e Ruschmann (2001) acreditam que a cidade pode-se renovar, apropriando-se da construção de Sanches (2003), a “reinvenção das cidades”.

2.2 O Conceito de Turismo

Para a compreensão sobre o conceito de turismo, iniciaremos com uma abordagem sobre os deslocamentos humanos.

De acordo com Barbosa (2002), os primeiros deslocamentos datam do Período Paleolítico aproximadamente 35.000 anos antes de Cristo (a.C.), no que atualmente se conhece como Europa.

Estes deslocamentos ocorriam principalmente para manter a sobrevivência, ou seja, o homem pré-histórico saía à procura de alimento e segurança, não se fixando em nenhum lugar e caracterizava-se pelo nomadismo.

Já no Período Neolítico, porém, que compreende do ano de 12000 a.C. até 4000 a.C., surgem a agricultura e a criação de animais e conseqüentemente, a fixação do homem, o que provocou o convívio em sociedade e o avanço cultural.

Ainda para Barbosa (2002), esta fixação proporcionou um aumento do tempo livre, mas que ainda não era utilizado para a prática do que conhecemos posteriormente como o turismo.

O autor Barreto (1995), coloca que o vocábulo *tour* é de origem francesa e significa “volta”, enquanto Barbosa (2002), define a palavra turismo como sendo inglesa *tourism*, com sua origem também na palavra francesa *tourisme*.

De acordo com Theobald (1997), a palavra *tour* é derivada do latim *tornare* e do grego *tornos* – significando giro ou círculo. O sufixo – *ismo* – é definido como ação ou processo.

Para melhor compreensão, utilizaremos algumas definições conceituais de turismo. Existem muitas conceituações e muitos autores que abordam este tema, porém, aqui trataremos da definição corrente exposta pela Organização Mundial do Turismo (OMT):

“[...] o turismo é um fenômeno que ocorre quando um ou mais indivíduos se trasladam a um ou mais locais diferentes de sua residência habitual por um período maior que 24 horas e menor que 180 dias, sem participar dos mercados de trabalho e capital dos locais visitados” (OMT, 2000).

Há autores, porém, que discordam deste conceito, como Dencker (2000). Esta autora alega que para a OMT a característica maior seria a mobilidade de pessoas e define que esta mobilidade pode sofrer mudanças de acordo com os objetivos.

Nesta dissertação, utilizaremos a definição de Rabahy (1990), onde:

“É o movimento migratório, até um limite máximo de 90 dias, seja internacional ou nacional, sem propósito de longa permanência e sem exercício de uma atividade ou profissão remunerada. O objetivo pode ser por prazer, comercial ou industrial, cultural, artístico ou científico. Não inclui viajantes que juridicamente entram no país, como é o caso dos passageiros de avião que permanecem nos aeroportos, seja por escala ou conexão ou outras linhas aéreas, nem o movimento unicamente de fronteiras”. (RABAHY, 1990, p. 111)

Para o professor de Direito Internacional, Salah-Eldin Abdel Wahab, consultor de turismo da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1971) e presidente eleito da União Árabe Internacional de Turismo (1972), o turismo é uma atividade internacional e serve como meio de comunicação e como elo de interação entre povos, tanto dentro como fora de um país. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outras regiões ou países visando à satisfação de outras necessidades que não atividades remuneradas.

Para a Organização Mundial do Turismo (OMT), criada em 1975 e que, em 1976, tornou-se parte das Nações Unidas, o turismo hoje oferece milhares de empregos diretos e indiretos, estimula o investimento em infra-estrutura e ajuda a melhorar a condição de vida das pessoas locais. Muitos empregos são gerados, auxiliando no desenvolvimento do país e na equalização de oportunidades econômicas e fazendo com que a migração diminua. O turismo faz com que cidades tornem-se conhecidas e usufruídas. Também estimula interação e amizade dos povos. É uma força poderosa que compreende e contribui para a paz entre as nações.

2.2.1 Retrospectiva histórica do Turismo

Este item resgata o histórico conceitual do turismo. As viagens mudam-se no percurso do tempo, e a cada fase temporal tem-se uma descrição do tipo de viagem, até chegar-se propriamente ao que se acredita seja o turismo moderno.

Podemos destacar, inicialmente, quatro períodos importantes para o turismo, pois foram períodos de deslocamento e, ao mesmo tempo com alguns exploradores praticando o que hoje conhecemos como turismo.

Na Antiguidade Clássica, na Grécia (430 a.C.), as viagens eram efetuadas através do transporte marítimo, em função dos portos existentes.

Para Yososhima e Oliveira (2002), as viagens dos gregos não eram por motivos de lazer e sim motivadas pela religião, saúde ou esportes. A hospitalidade praticada pelos gregos era baseada num preceito divino e os viajantes eram protegidos por Zeus *Xênios* ou Zeus Viajante.

Os gregos acreditavam ser um ato honroso receber pessoas e, para fazer esta acolhida, eram oficialmente designados pelo Estado alguns cidadãos chamados *proxenos*. Estes cidadãos trabalhavam recebendo, orientando e ajudando os viajantes no que fosse necessário.

Yososhima e Oliveira (2002) acreditam que estes cidadãos atuavam nas funções hoje destinadas ao cônsul e embaixador.

Neste período, Heródoto (484 – 406 a.C), historiador grego, fez muitas viagens para o Egito e foi considerado realmente o primeiro turista, pois, viajava interessado nos costumes, atrativos, diversidade de religiões e técnicas de produção.

Segundo Rejowski (2002), Heródoto viajava e registrava suas viagens, tendo sido considerado o primeiro narrador de viagens.

A cada quatro anos, milhares de gregos viajavam para a cidade de Olímpia, que era considerado o maior santuário dedicado a Zeus, para assistir ou participar dos Jogos Olímpicos.

A Grécia, que em nossos dias atrai fluxos intensos de turistas de todas as partes do mundo, também foi para os romanos uma grande atração. Mesmo que as motivações dos deslocamentos fossem diferentes e o termo “turismo” ainda não fizesse parte do linguajar das cidades, os romanos percorriam a Grécia para se enriquecer culturalmente.

Durante a Antiguidade Clássica, conforme Yososhima e Oliveira (2002), Roma começou sua expansão em 241 a.C., porém, o grande crescimento do controle do Império Romano, deu-se no ano 100 a.C., quando Julio César estava no poder.

Foi neste período que houve grande florescimento em viagens, pois além do controle do vasto Império Romano, os romanos gostavam de viajar. As classes dominantes praticavam o OTIUM (do latim - ócio), com viagens de permanência à beira mar.

Houve o crescimento do que Rejowski (2002) denomina como “uma espécie de classe média”, que favoreceu as viagens regionais e sazonais de férias de verão.

Holloway (1997), afirma que os ricos construía suas casas de veraneio próximas a Roma, para poder utilizá-las em suas reuniões sociais da primavera e os romanos criaram também, no Mediterrâneo, locais de lazer. Apreciavam a praia para fins terapêuticos e também para a prática de esportes.

De acordo com Castelli (2001-a) a expressão *Civis Romanus Sum* (do latim "sou cidadão romano") foi utilizada por aqueles que tinham o orgulho de possuir a cidadania romana durante o vasto império constituído por quase toda a Europa, norte da África e Oriente próximo. Em sua natureza, expressava a existência da *Pax Romana*, criada pelo Imperador de Roma, Augustos entre 27 a.C. e 14 d.C, que caracterizava-se pela condição de país sem problemas de guerra, pela

segurança que o Império oferecia e pela economia desenvolvida. A *Pax Romana* era, na verdade, a instauração da civilidade em Roma.

A *Pax Romana* oferecia além de segurança para viajar por todo o território de domínio romano, facilidade de comunicação por meio do latim e do grego; facilidade de negócios posto que a moeda comum era a romana; as condições das estradas favoráveis - seguras e bem conservadas - e as viagens marítimas sem o perigo de ataques de piratas.

Com a queda do Império Romano (476 d.C – século V), porém, as viagens foram prejudicadas, pois o domínio já não era absoluto e as condições principalmente das estradas, se tornaram perigosas.

Para Rejowski (2002), este perigo de ataques e falta de segurança, foram fatores importantes que contribuíram para com que as viagens por motivos que não de guerras, fossem aos poucos se extinguindo. Semelhança com o que ocorre nas destinações turísticas da atualidade, que deixam de ser visitadas pelo medo gerado pela falta de segurança.

Inicia-se o período da Idade Média, ainda mantendo-se as estradas com muitos problemas para o deslocamento. Durante este período, as viagens por prazer não faziam parte da cultura, o que existiam eram as peregrinações religiosas, efetuadas por várias pessoas juntas.

De acordo com Barbosa (2002), o grande problema das viagens na Idade Média eram as estradas deterioradas e assaltos constantes, o que obrigava as pessoas andarem em grupos.

No período da Idade Média entre 500 a 1400 d.C. houve o movimento inverso ao praticado até então, durante o Império Romano, o retorno de alguns moradores para o campo.

Coltman (1989) acredita que houve uma diminuição da classe média, com o declínio do comércio e, portanto as pessoas evadiram das cidades para o trabalho no campo.

O que se conhece durante a Idade Média como Idade das Trevas somente ocorreria no ano 1000 d.C. , quando a Igreja adotou o grande desafio de efetuar construções, que acabaram por se tornar grandes atrativos turísticos.

Para Barbosa (2002), o nomadismo era prática constante da cultura medieval, devido ao modo de vida e ausência de estruturas familiares e sociais, que fixassem o homem em seu lar ou em sua pátria. O espírito aventureiro e de conquistas levou os viajantes até países distantes como a Mongólia e China, no século XIII.

Em virtude deste espírito aventureiro de muitos viajantes neste período, foi possível o conhecimento de novas civilizações e muitas novas contribuições foram trazidas, como o caso do viajante Marco Pólo que em 1271 chegou à China, durante o Império de *Kublai Khan* e lá permaneceu por vinte anos. Os seus relatos colaboraram muito com as diversas áreas do conhecimento e com o turismo.

Para Rejowski (2002), no período da Idade Média, mesmo que não intencional, houve grandes contribuições ao turismo, em virtude das grandes construções. Os castelos, abadias, mosteiros e igrejas criaram o interesse pelas localidades tornado-as bastante atrativas para o turismo.

Ao final da Idade Média, a população da Europa, já havia sido bastante reduzida devido às doenças como a pneumonia e peste bubônica, que devastaram cidades inteiras.

De acordo com Barbosa (2002), além dos fatores citados, houve também a tomada de Constantinopla em 1453 e o descobrimento da América em 1492, que

encerrariam definitivamente este período e iniciava-se uma nova fase de mudanças que aconteceria com o Renascimento Europeu.

O Renascimento europeu foi um movimento cultural, marcado pelo humanismo, o contraponto entre uma burguesia economicamente favorecida com o comércio e que, ao mesmo tempo, tentava quebrar as amarras tanto tempo impostas pela igreja e a nobreza medievais.

Durante a Idade Média, a vida do homem era centrada em Deus e no período de Renascimento, as qualidades humanas como inteligência e conhecimento passaram a ser valorizadas.

Para Inskip (1991), o Renascimento europeu pode ser compreendido como um período de busca da satisfação e o desejo pessoal de explorar e entender o mundo.

Surge no século XVI, o *Grand Tour* ou *Tour Elizabetano*, financiado pela Rainha Elizabeth I, da Inglaterra, com o objetivo de complementação na educação dos jovens nobres ingleses.

No que se refere a Rejowski (2002), a educação dos nobres somente seria completa se estes passassem longos períodos viajando pela Europa para conhecer outras culturas.

Para Feifer (1985), contudo, este *tour* era permitido apenas para ingleses jovens, na faixa dos vinte anos, recém-saídos das Universidades de Oxford ou Cambridge. Era uma aprendizagem por conhecimento, financiada pela Coroa Inglesa que considerava este alto custo como um investimento para formar novos membros para a classe dominante.

Estas viagens financiadas pela Rainha, com o passar do tempo, foram perdendo o foco principal de educação e os jovens utilizavam-se destas viagens para prazer.

O *Grand Tour* foi interrompido em 1789 pela Revolução Francesa, seguida pelas guerras napoleônicas e em 1814 as viagens dos ingleses para o continente, praticamente, cessaram.

As viagens sempre fizeram parte da civilização e cada período foi marcado por um tipo de viagem, de acordo com os meios e conhecimentos disponíveis, que satisfaziam a necessidade do momento.

Para Castelli (2001), a viagem é consequência do contexto dentro do qual está inserida a sociedade em um determinado momento da história. Cada civilização tem a sua maneira de viajar e sua percepção do momento e da viagem.

Ainda para Castelli (2001), foi assim que Heródoto e Marco Polo viram os países e as civilizações de acordo com suas motivações e sob o enfoque de sua formação cultural.

2.2.2 Turismo Moderno

O grande propulsor dos deslocamentos com o objetivo de turismo, foi a partir da modificação social que decorreu na Revolução Industrial.

Como destaca Trigo (1993), as viagens se ampliaram a partir do aparecimento de uma parcela da burguesia com tempo e dinheiro disponível especialmente a partir do século XIX.

O surgimento do capitalismo fez com que as sociedades passassem a criar necessidades de novos elementos na sua maneira de viver.

De acordo com Rejowski (2002), com a implantação de fábricas e mudanças de atividade econômica durante o século XX, houve também as mudanças sociais com a migração do campo para as áreas urbanas industriais.

Esta mudança social fez com que as cidades absorvessem muitos migrantes e a concentração de pessoas, gerava a necessidade de fugas deste ambiente.

Para Castelli (2001), as viagens turísticas atuais são decorrentes desta sociedade industrial. A viagem turística passou a ser para o homem urbano atual um produto de primeira necessidade.

De acordo com Barreto (1999), alguns fatores que contribuíram com o crescimento do turismo foi a própria urbanização das cidades européias como segurança, tratamento de água, redes de esgoto e alfabetização.

Também, para Barreto (1999) a reivindicação dos trabalhadores por mais tempo livre, estimulou o turismo praiano na Inglaterra em detrimento as bebidas oferecidas pelos *pubs*.

No período entre guerras as férias passaram a ser remuneradas, o que também contribuiu para incentivar as viagens em todas as classes.

Com o crescimento urbano, surgiram novos personagens no cenário social: médicos, dentistas, advogados, economistas, administradores, professores e outros que passaram a constituir a chamada classe média.

O capitalismo industrial e as novas funções separaram os espaços de lazer e moradia, criando também mais tempo livre.

As grandes invenções nos transportes também foram importantes na contribuição do desenvolvimento do turismo. As ferrovias possibilitaram o grande

fluxo de pessoas e a máquina a vapor tornou possíveis as primeiras viagens regulares transoceânicas.

De acordo com Barbosa (2002), a rapidez e o conforto das ferrovias inglesas incentivavam muitas pessoas a viajarem.

Apesar do grande fluxo de pessoas utilizando-se de trens, os horários e as tarifas eram muito amplos sem definições de roteiros e horários e havia poucas acomodações de baixo custo. As viagens ainda eram movidas por necessidades e não por lazer.

Segundo Rejowski (2002) foi neste contexto de evoluções do transporte que surgiram os pioneiros do turismo, as entidades e associações na área, e a possibilidade da realização de grandes eventos. O grande organizador de turismo foi Thomas Cook, no século XIX. Inglês, pregador batista, que durante uma viagem para um encontro de fiéis teve a idéia de alugar um trem para levar todos da sua igreja e assim seguiu-se sucessivamente em diversas viagens.

Thomas Cook (1808 a 1892) criou o primeiro itinerário descritivo de viagem, organizou excursões para o continente, Estados Unidos, Oriente Médio, Escandinávia, foi o criador do *voucher* (documento comprobatório de serviços) e do *circular note*, antecessor do cheque de viagem.

Thomas Cook , foi o criador e divulgador do turismo de massa, o que para Barbosa (2002), possibilitou as viagens de turismo para a classe trabalhadora e a classe média. A idéia assemelhava-se ao modelo *fordista* de automóveis. Muitas pessoas, com o mesmo comportamento, visitaram os mesmos lugares, consumindo as mesmas coisas.

A partir de 1950, porém, é que o turismo torna-se mais expressivo. Para Campos (1998), o pós-guerra promoveu inúmeras transformações culturais e novo estilo de vida dos indivíduos.

Nesta fase expansionista do turismo, com a facilidade dos transportes e da locomoção, o surgimento de novos destinos a serem visitados seria inevitável, e de acordo com Castelli (2001), neste período houve o surgimento dos balneários e a expansão dos cassinos. Os trens e navios tiveram seu atendimento melhorado e as viagens turísticas tornaram-se no final do século XX, “uma realidade econômica, social e política incontestável”.

Conforme as afirmações de Lickorish e Jenkins (2000), podemos concluir que foi, a partir de 1945, que o grande impulso do turismo aconteceu. Houve o crescimento e a consolidação dos meios de turismo – hotéis, transportes e lazer. O crescimento das empresas aéreas e as crescentes excursões em grupo contribuíram para fomentar a indústria do turismo.

Ainda para os autores, os fatores como a facilidade aérea que possibilitou viagens internacionais, a possibilidade de férias para todos, o surgimento de serviços de turismo especializados (operadoras e agências de viagens), os sistemas integrados de vendas aéreas GDS (*Global Distribution System*) e o reconhecimento dos governos quanto ao potencial econômico gerado pelo turismo, contribuíram ainda mais para o desenvolvimento da atividade.

Os vôos mais rápidos tornaram-se mais freqüentes e as possibilidades aumentaram ainda mais com a chegada dos vôos transatlânticos. Essa diminuição do tempo de percurso contribuiu para facilitar as viagens de turismo e negócios.

2.2.3 Tipologia do Turismo

Convém destacar que o segmento de turismo está dividido em uma tipologia que permite reconhecer os diversos tipos de turistas e atendê-los de maneira personalizada, de acordo com sua necessidade.

Destacaremos alguns tipos para maior entendimento sobre o assunto abordado: turismo religioso, de exploração, de lazer, GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e trans-gêneros), casamento, jogos e o turismo do qual falaremos neste estudo, que é o turismo de negócios.

Para Beni (2002) o turismo de negócios:

“[...] é o deslocamento de executivos e homens de negócios, portanto turistas potenciais, que afluem dos grandes centros empresariais e cosmopolitas a fim de efetuarem transações e atividades profissionais, comerciais e industriais, empregando seu tempo livre no consumo de recreação e entretenimento típicos desses grandes centros, incluindo-se também a freqüência a restaurantes com gastronomia típica e internacional”. (BENI, 2002, p. 423)

De acordo com Ansarah (1999), são viagens de negócios aquelas:

“[...] viagens motivadas por interesses voltados para uma atividade lucrativa ou de desenvolvimento profissional. É a ação cujo propósito é a possibilidade de realização de contratos, negócios ou obtenção de conhecimentos a eles relacionados” (ANSARAH, 1999, p. 36)

Para fazer com que o turista de negócios seja bem atendido durante sua estada, são vários os produtos oferecidos como restaurantes, shows, passeios a localidades próximas, e o próprio meio de hospedagem.

2.2.4 Turismo de negócios

Ao contrário do que acontece com as cidades litorâneas ou em regiões de serras, o turismo de negócios não depende de atrativos naturais para sua sobrevivência.

Depende da estruturação da cidade onde ocorre o fato. Esta cidade receptora deverá estruturar os serviços de lazer, gastronomia, hospedagem a fim de tornar uma estada agradável e com possibilidade de retorno.

Diversos fornecedores estão envolvidos nesta cadeia turística e, portanto, gerando receita para a cidade onde se localizam.

As cidades que possuem atrativos corporativos como parques industriais, universidades, centros de pesquisa públicos ou privados, devem estar atentas à possibilidade de ampliar sua arrecadação.

Hoje as viagens profissionais para transações comerciais, a busca de inovações tecnológicas, parcerias, congressos, reuniões e outros, estão cada vez mais constantes.

Estes profissionais que se utilizam dos transportes, da gastronomia, da hospedagem e do lazer enquanto estão situados na localidade que Andrade (2001) denomina como *turista de negócios*.

Beni (2002) também considera turista de negócios, como o visitante que veio por motivos de serviços profissionais, comerciais ou industriais e que em seu tempo livre utilizará o entretenimento típico daquela localidade.

Por acreditar-se que turismo é uma atividade de lazer, alguns pesquisadores dizem que a atividade de negócios não possa ser considerada turismo.

Endossando esta afirmação, de acordo com Barreto (1999) a atividade turística deve ser algo para lazer, onde o indivíduo escolhe o destino a ser visitado e não deveria haver a finalidade lucrativa na realização da viagem, e, portanto esta não poderia ser considerada uma forma de turismo.

O que existe, realmente, nas distintas definições é que em ambas, o turista utiliza seu tempo livre com as facilidades do destino, como gastronomia, entretenimento e hospedagem.

Tendo em vista esta forma de pensamento sobre as facilidades da localidade, Lage e Milone (2000), têm uma definição mais ampla, em que independentemente do motivo da viagem, para a economia, mesmo que este exerça atividade remunerada, será definido como uma atividade de turismo.

Para evitar que esta atividade não ficasse comprometida em relação a sua classificação, a Organização Mundial do Turismo (OMT) (2003), classificou as viagens de negócios como turísticas, por considerar que este turista consome muito do produto turístico.

Para as cidades que não possuem atrativos naturais ou artificiais de grande interesse como é o próprio caso de Santo André, o turismo de negócios pode tornar-se um segmento bastante importante para gerar receita e empregos.

Esta denominação de turismo de negócios pode então ser compreendida como uma segmentação de mercado, e para entendê-la melhor abordaremos os principais aspectos de marketing.

A segmentação de mercado pode ser então compreendida de acordo com a definição de Toledo (1972), onde nenhum produto pode ser todas as coisas para todos os consumidores, ao mesmo tempo. Há que se levar em consideração os diversos motivos, como hábitos de compra, localização, gosto pessoal. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma e não se pode tratar todos de formas diferentes. O que se tenta fazer é tentar reunir as pessoas por grupos de afinidades e tratá-los da mesma maneira.

Sendo assim a segmentação é feita para tentar atrair públicos específicos e que se identifiquem com o produto.

Para Kotler (1992) a segmentação não é somente a distinção do produto, mas sim a distinção dos interesses e necessidades dos clientes.

Este universo pode ser fragmentado em grupos menores e fazer para estes grupos um atendimento diferenciado e direcionado. A esta fragmentação podemos denominar segmentação, onde de acordo com Tuch e Spolon (2004), é um conceito mercadológico, com produtos específicos voltados para cada segmento.

A melhor maneira de estudar o mercado de turismo, para Beni (2002), é a segmentação. Isto possibilita o conhecimento das várias modalidades de segmentos que existem no turismo, como por exemplo: turismo de negócios, de eventos, de lazer, gastronômico, cultural, entre outras modalidades.

Nesta modalidade temos o chamado turismo de eventos, que segundo Oliveira (2000), é praticado por pessoas que estão participando dos acontecimentos promovidos, pelos mais diversos objetivos que pode ser lançamentos de produtos, congressos, palestras, *work shops* e outros.

Para Martin (2003), a atividade de eventos é dinâmica e abrangente, e devido a estes fatores já seria difícil uma conceituação, porém, pode-se dizer que evento se trata de acontecimento, para que são necessários motivo, pessoas, horário, data e local.

A autora Cesca (1997) trata do tema de maneira mais abrangente. Além das conceituações de Oliveira (2000) e Martin (2003), ela considera que é um acontecimento de relações públicas, como um *mix* de comunicação, para unir pessoas em sinergia para engajar pessoas numa idéia ou ação.

Devido à diferença conceitual entra ambos, pode-se dizer que o turismo de eventos é um segmento importante do turismo de negócios.

Dentro do investimento do setor turístico, o turismo de negócios, tornou-se um ponto de sinergia com o turismo de lazer.

Uma das grandes diferenças entre eles, é que o turismo de negócios pode gerar receita constantemente oferecendo certa estabilidade, pois as empresas necessitam participar de reuniões e em períodos de crise, buscar mais ainda alternativa e também há a necessidade de participação das pessoas envolvidas com a empresa em feiras, congressos e outros.

O turismo de eventos e negócios proporciona a utilização dos espaços nos períodos de sazonalidade.

2.3 A Hotelaria

2.3.1 Evolução histórica da hotelaria

A história do crescimento e da modernização dos meios de hospedagem aconteceu juntamente com a evolução do turismo e a necessidade de locais para descanso dos viajantes.

Convém descrevermos aqui as origens das palavras para melhor compreensão do termo hotelaria.

Para Cândido (2003) a palavra hospedagem teve sua origem no latim – *hospitium* e quer dizer hospitalidade dada ou recebida. Hospitalidade, também do latim *hospitalitas* é o ato de oferecer bom tratamento a quem dá ou recebe hospedagem.

Dias (2002), tem a mesma definição sobre o termo latino *hospitalitas-atis* como o ato de acolher ou hospedar pessoas. O termo hóspede, também do latim *hopes-itis* significa forasteiro.

A palavra *hospitium-i* (hospício) tratava de um lugar para o viajante obter alimento e repouso temporário. A palavra *hospital* (*hospitale-icum*) significava hospedaria ou casa de hóspedes.

Tanto o hospício quanto o hospital, abrigavam também no século XI, peregrinos anciãos, pobres, doentes e loucos para tratamento médico. As palavras latinas *Hostel* e *Hotel* da mesma raiz mantêm a idéia de acolhida.

Para Dias (2002), a palavra *Hôtel* é de origem francesa, foi designada para referir-se a “edifícios públicos ou privados que fossem suntuosos ou imponentes”. Dentre eles, cita os edifícios que se destacam pelo porte: *Hôtel dès Invalides* (1670), que abrigava oficiais e soldados inválidos; *Hôtel des Postes* – correio; *Hôtel dès Finances* – instituições financeiras ou bancos; *Hôtel de Ville* – prefeitura, e *Hôtel de Die* – hospital.

Dias (2002) acredita ainda que com o tempo a palavra “hotel” fora se tornando mais popular, designando qualquer local que alugasse quartos. Ainda assim, devido à sua origem, estava sempre ligada ao luxo e conforto.

A hotelaria sofreu diversas modificações no decorrer da história e a hospitalidade teve sempre muita importância em todos os períodos, pois, durante as grandes viagens de conquista ou de lazer, os meios de hospedagem sempre tiveram de alguma maneira, que se adequar às necessidades exigidas.

As longas jornadas fizeram com que houvesse a necessidade de acomodação o que, muitas vezes, era oferecido por moradores locais.

Para Cândido (2003), foi na base do Monte Cronos, na cidade de Olímpia, na Grécia antiga; que foi construída a primeira hospedaria para atender aos visitantes que vinham para assistir aos Jogos Olímpicos.

Conforme mencionado anteriormente, os gregos viajavam por motivos também medicinais, surgindo neste período locais freqüentados pela alta nobreza em estâncias hidrominerais.

Walker (2002) acredita que foram os romanos os criadores dos meios de hospedagem, devido aos longos trajetos percorridos em suas conquistas e na expansão do Império.

De acordo com Walker (2002), os romanos construíram hospedagens bem equipadas ao longo das principais estradas, denominadas *mansiones*, onde abrigavam civis de classe alta cadastrados pelo governo.

Para Cândido (2003), devido as grandes distâncias percorridas, o importante era atender bem o meio de transporte, que eram os cavalos e por conta disto muitas hospedagens foram construídas com o “mínimo de conforto, evidenciando sempre as necessidades dos animais”.

Ao contrário do que acontecia na Grécia ou em Roma, na antiga Pérsia se viajava em caravanas e com suas próprias tendas e suprimentos. Ocasionalmente, estas caravanas se utilizavam de *khans* – misto de estábulo, lugar de parada e fortaleza – que os abrigavam das tempestades de areia e dos inimigos.

Para Walker (2002) neste período, as acomodações da Ásia estavam muito à frente das encontradas no Ocidente, pois a atenção era ao ser humano e não tanto ao meio de transporte.

Com a queda do Império Romano a hospitalidade pública voltou-se para as ordens religiosas. Neste período muitos dos viajantes eram padres, missionários e peregrinos, e estes não se utilizavam das instalações precárias das estradas.

Surge o período da Idade Média e com a difusão do Cristianismo, as viagens por motivos religiosos tornaram-se mais intensas.

Também neste período foi criada a Ordem dos Cavaleiros Hospitalares, para organizar a hospedagem nos castelos nobres feudais.

Durante a Idade Média, os períodos de guerras foram intensos e por motivos religiosos. Foi criada a *Ordem João de Jerusalém*, para dar proteção aos peregrinos. Estes cavaleiros criaram o que se chamava de hospital, parecido com esta conotação dos dias de hoje, um local para abrigar velhos e enfermos.

De acordo com Walker (2002), no século VIII, Carlos Magno mandou construir pousadas para peregrinos e uma dessas pousadas – *Ronscesvalles* – já anunciavam diferenciais hoteleiros como “calorosa acolhida na porta, pão grátis, barbeiro e sapateiro, cestas de amêndoas e frutas e dois asilos com cama para doentes e até cemitério”. Eram acomodações modestas, porém, ainda superiores às das oferecidas nas estradas.

No ano de 1254, na França, já havia leis para regulamentar os estabelecimentos e serviços hoteleiros. Na Inglaterra esta regulamentação ocorreu somente em 1446.

Com o crescimento das viagens ocorreu o crescimento das estalagens às beiras de estradas, onde os hóspedes com frequência dormiam no chão. Era oferecido o espaço para dormir, sendo que a alimentação era trazida por cada um e se pudessem comprar era oferecido pão, carne e cerveja – podendo variar para peixes e frango.

Em 1788, foi construído um dos primeiros hotéis em *Nantes* – França , considerado de excelente qualidade para os padrões da época. De acordo com Walker (2002), era “a melhor cama da Europa” porém os padrões de higiene na cozinha eram muito precários.

Durante o século XVI deu-se a difusão do consumo de dois produtos que modificaram os costumes – o chá e o café – e com isso surgiram as primeiras casas de café.

Walker (2002) afirma que as casas de café se tornaram atraentes na Idade Média, pois como a qualidade da água sem tratamento era ruim e o leite também não apresentava condições de higiene, sobravam apenas bebidas alcoólicas para o consumo.

Por tratar-se de consumo exagerado, sempre provocavam alguma briga o surgimento do café tornou-se uma alternativa. Destes cafés originaram-se as *public houses* ou os famosos *pubs* que existem até os dias de hoje na Grã Bretanha.

Com o Renascimento, as viagens foram intensificadas e as melhores alternativas de hospedagens estavam na Inglaterra, pois se oferecia serviço de troca de cavalos e reparos nas carruagens.

De acordo com Cândido (2003), surgiram os albergues e as hospedarias e pousadas iniciaram a oferta de alimentação e em 1514, o reconhecimento dos londrinos passaria de hospedeiros (*hostelers*) para holeteleiros (*innholders*).

Com o passar do tempo, as hospedarias e pousadas que atendiam às classes ricas e aos grupos fechados foram tornando-se populares, e a evolução do costume fez com que se passasse da simplicidade para o requinte e à fartura.

Em 1650 (século XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, carruagens puxadas por cavalos.

Estes meios de transporte circularam quase 200 anos pelas estradas européias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis. Muitos serviços prestados às diligências foram estabelecidos pelos próprios hoteleiros, criando um diferencial e assim conseguiam assegurar clientela para seus estabelecimentos.

Para Rejowski (2002), ainda no período que vai do século XVI até meados do século XIX, começam a desenvolverem-se os centros balneários e termais, para tratamentos terapêuticos.

Para Acerenza (2003) os núcleos termais possuíam grande popularidade, pois propriedades da água eram enaltecidas, surgindo também os *Spas* – (do latim *sanus per aquam*, ou boa saúde pela água). Estes núcleos termais foram sendo substituídos no final do século XVIII pelos núcleos litorâneos.

De acordo com Boyer (1996), os ingleses no final do século XVIII passaram a freqüentar os *spas* em grande quantidade, tornando o Spa um sinônimo de estação de saúde.

Para Barbosa (2002), neste período, quem determinava o meio de hospedagem para as pessoas eram seus médicos. Estes persuadiam as pessoas a curar-se pela água ou pelo ar. Iniciava-se assim o turismo de cura pela natureza.

Somente no final do século XVIII, assim como o turismo emergiu de vez no período da Revolução Industrial, a hotelaria como um importante fator de turismo, emergiu também.

Foram criados novos e grandes hotéis nos Estados Unidos, sendo que o primeiro deles foi o *City Hotel* (1794), com 73 apartamentos e diárias de US\$ 2,00 (dois dólares) por pessoa, para pernoite com três refeições.

Para Cândido (2003), por volta de 1800, ocorreu intensa chegada de turistas na região litorânea francesa e italiana, como se tratava de turistas mais abastados surgiu à necessidade da criação de novos e melhores empreendimentos hoteleiros.

Entre 1810 e 1820, as novas técnicas de construção e a evolução tecnológica eram testadas nas construções hoteleiras e isso colaborou ainda mais com o crescimento deste setor.

No final do século XIX, os hóspedes tinham se tornado mais exigentes e surgiram então hotéis de grande luxo, como os famosos *Savoy*, *Ritz*, *Claridge*, *Carlton* e outros, acompanhando a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros da época.

A concorrência levou os hotéis a criarem melhorias como elevador para bagagens e iluminação a gás.

Ainda para Cândido (2003), em 1829, foi criado o que se reconheceu como o primeiro hotel de luxo. Instalado na cidade de Boston, o *Hotel Tremont House*, que tinha acomodações com fechadura na porta, serviço de recepção, mensageiro e menu à *la carte*.

A evolução hoteleira caminhou junto com os meios de transportes. Com a chegada dos trens ocorreu o declínio das diligências e as ferrovias passaram a ser o mais eficiente dos transportes. Houve a necessidade de um reposicionamento de mercado para a localização hoteleira, com implantações mais próximas dos terminais ferroviários e nas grandes cidades.

Para também atender a demanda que crescia cada vez mais, houve a necessidade de qualificar a mão-de-obra trabalhadora nos hotéis. Foi criada a em Lausanne, Suíça, a *École Hotelière*.

Em 1908 surgiu nos Estados Unidos o primeiro hotel dedicado a executivos – *Buffalo Statler* – com encanamento e banheiro privativo.

A partir de 1920, o mundo sentia os efeitos da prosperidade econômica e de acordo com Cândido (2003), a hotelaria norte americana se notabilizava pelo “tamanho e modernidade” iniciando assim o atendimento padronizado, com muitas pessoas trabalhando e agindo rapidamente. Em contrapartida havia o crescimento

da hotelaria européia com “hotéis menores, atendidos por famílias” e, principalmente, preservando o atendimento personalizado.

A expansão hoteleira ocorreu intensamente até 1930, momento em que aconteceu a quebra da Bolsa de Valores de Nova York, dando origem ao que se denominou de Grande Depressão. Este momento da década de 1930 juntamente com a “lei seca” promoveu um grande impacto na hotelaria, mundial, visto que neste período reduziram as viagens de lazer.

A partir de 1940, os Estados Unidos voltaram-se para a criação dos hotéis-cassino na cidade de Las Vegas. Os jogos de azar eram permitidos no estado de Nevada e a implantação hoteleira começou a desenvolver-se em pleno deserto.

Já em 1950, após a Segunda Grande Guerra, com a evolução dos transportes de massa, principalmente, os jatos transatlânticos, a hotelaria voltou a ser procurada e atraente para investimentos, principalmente, na Europa.

Para Walker (2002), durante as décadas que se seguiram, houve grandes evoluções hoteleiras. Na década de 1970 surgiram as grandes redes hoteleiras americanas como *Days Inn*, *Comfort Inns*, *Four Seasons*, *Marriot*, *Hyatt*, *Hilton*, *Sheraton*, *Radisson*, *Ramada* e outras grandes redes que se expandiram pelo território americano e outros continentes.

Nos anos de 1980 e 1990 o consumo era bastante grande o que incentivava a criação de mais e maiores hotéis. Estâncias turísticas e destinos exóticos foram consolidados. A hotelaria abriu muitas fronteiras e instalou-se em muitos países.

2.3.2 A Hotelaria no Brasil

No Brasil colonial, não era comum a hospedagem em hotéis e sim em casas de engenho ou fazendas, casarões na cidade, conventos e nos ranchos de beira de estrada. Esses ranchos e pousadas eram normalmente próximos de

locais que forneciam alimentos e bebidas. Assim se criava o que, para Andrade (2001), eram os núcleos de povoados e posteriormente as cidades, cercadas de facilidades comerciais e de serviços.

Solha (2002) considera difícil precisar o momento exato do início da atividade hoteleira, em virtude de serem poucos os registros de memória histórica do turismo no país. O que se sabe é que era prática da cultura portuguesa, hospedar pessoas em residências e fazendas. Independentes de quem eram ou de onde vinham. Eram considerados como membros da família.

Para Cândido (2003), na rota do ouro em Minas Gerais, é que foram implantadas as primeiras hospedarias importantes, que abrigavam tropeiros, comerciantes de ouro e de pedras preciosas.

A problemática da escassez de meios de hospedagem foi realmente sentida com a chegada da corte portuguesa ao Brasil. Tratava-se de muitas pessoas e não haveria como hospedar a todos, provocando o que Solha (2002) define como “profundas transformações no cotidiano, no comportamento, na economia e na infra-estrutura da cidade”.

Este quadro de mudanças implantado pela corte portuguesa contribuiu no sentido de que os brasileiros poderiam ter seu próprio negócio, o que até então era apenas permitido aos portugueses. Isto fez com que houvesse o interesse na criação de novos empreendimentos para hospedar pessoas. Até a década de 1970, porém, a implantação hoteleira não era lucrativa para estes investidores.

Como destaca Solha (2002), a chegada de novos costumes, trouxe para o Brasil os tratamentos por meio dos banhos de mar, o que tornou comum o aluguel de casas de praia. Também contribuiu para a descoberta de fontes minerais, com a ingestão de águas para a finalidade curativa. Surgiu neste período a procura por cidades termais e litorâneas.

Para Andrade (1998), apesar de o nome Hotel ser apenas para grandes e suntuosas construções, devido à demanda por meios de hospedagem, alguns

donos de alojamentos, pousadas ou casas de pensão, passaram a chamar seu empreendimento de hotel com o objetivo de aumentar o conceito do seu negócio. Esta escassez de hotéis no Rio de Janeiro, fez com que em meados do século XIX, o governo criasse o Decreto no. 1160, de 23 de dezembro de 1907, que isentava por sete anos de todos os emolumentos e impostos municipais os cinco primeiros hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro.

Diante do incentivo, em 1908, foi instalado o primeiro hotel no Brasil, o Hotel Avenida, que oferecia 220 quartos para hospedagem.

Em 1923, foi construído o hotel que seria considerado o marco da hotelaria brasileira, o Copacabana Palace. Foi um desejo do então Presidente da República, Epitácio Pessoa e do hoteleiro Octávio Guinle, de criar um hotel para receber autoridades e pessoas importantes estrangeiras. Na época o desafio da engenharia foi construir uma barragem subterrânea para proteger as estruturas das ressacas do mar. Foi inspirado nos hotéis franceses *Negresco*, em Nice e *Carlton* em Cannes.

Na década de 1930 passam a ser criados grandes hotéis na capital, nas estâncias minerais e nas áreas consideradas com beleza paisagística, como Araxá e Petrópolis.

Estes funcionaram como hotéis-cassino até 1946, quando o então presidente Eurico Gaspar Dutra (1883 – 1974) proibiu as atividades de jogo no Brasil, e os hotéis que estavam sendo construídos para esta finalidade tiveram que mudar o foco para o turista que Andrade (1998) define como de “sol e praia”.

Em 1966, foi criada a EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) órgão que incentivaria e regulamentaria as atividades de turismo, juntamente com o FUNGETUR (Fundo Geral de Turismo) que atuaria por meio de incentivos fiscais na implantação de hotéis. Estas medidas promoveram o crescimento dos hotéis no Brasil, principalmente, os chamados hotéis cinco estrelas.

Para Cândido (2003), houve alguns fatores que podem ser considerados de grande importância e até mesmo como um marco na contribuição do desenvolvimento do turismo e da hotelaria. A melhoria das estradas aumentando o fluxo de veículos, a modernização dos transportes ferroviários e a melhoria dos aeroportos.

Juntamente com este quadro de vantagens no Brasil ocorria o desenvolvimento hoteleiro nos Estados Unidos, e isto possibilitou a instalação no Brasil algumas redes hoteleiras norte americanas, ainda que com número pequeno, criaram novas oportunidades de ofertas hoteleiras, com padrões de preços e serviços, como *Hilton, Meridien, Accor, Intercontinental e Sheraton*.

No Brasil também surgiam as cadeias hoteleiras nacionais, cujas principais eram Horsa, Othon e Tropical/Varig.

Acredita Andrade (1998) que foi uma demanda crescente, porém, reprimida, pois, eram oferecidos hotéis somente de cinco estrelas, atendendo a um público muito específico de alto poder econômico, e onde o hóspede a trabalho talvez não pudesse utilizá-los.

Na década de 1990, o país foi surpreendido com turistas que começam a procurar um turismo mais tranquilo, onde pudesse contemplar a natureza – surge com maior procura o ecoturismo, principalmente, na Amazônia e no Pantanal.

2.3.3 Classificação e tipos de hotel

O sistema de classificação surgiu na hotelaria para criar uma padronização de serviços para entendimento do hóspede. Esta classificação não é universal, cada localidade utiliza o seu sistema. No Brasil o sistema que vigorou por muitos anos que foi o sistema de “estrelas”. Variavam de uma a cinco estrelas e quanto maior o número de estrelas, melhor era o hotel.

Os hotéis possuem uma tipologia de acordo com o que oferecem dentro da hotelaria. Estes diferenciais e especialidades podem tornar o hotel mais atrativo para o seu perfil de hóspede.

Para Cândido (2003), entretanto, com a globalização das economias e as distâncias cada vez menores, a chegada de muitas redes hoteleiras adotaram-se termos que definem algumas das tipologias utilizadas:

- **Boutique hotel:** empreendimentos hoteleiros de pequena dimensão e com muitos e personalizados serviços. Instalações sofisticadas e de bom gosto;
- **Hotéis de lazer (resorts):** são hotéis voltados para as viagens de férias ou descanso. Localizam-se em balneários, próximos a rios, lagos, praias ou regiões montanhosas. Oferecem toda infra-estrutura para prática de atividades esportivas. Possuem muitos e variados serviços;
- **Hotéis de negócios ou Convention Hotel:** os hotéis de negócio atendem basicamente a demanda para viagens de trabalho, sejam elas feiras, congressos, convenções e eventos em geral. Localizam-se em grandes centros comerciais e industriais, e oferecem serviços e facilidades para executivos com salas privativas, conexão de internet e secretárias;
- **All suite hotel:** são hotéis cujas unidades habitacionais são todas do tipo suíte e que além da área de dormir possuem uma pequena área de estar;
- **Hotéis de trânsito:** são os empreendimentos localizados próximos aos meios de transporte como aeroportos, rodovias, ferrovias ou fluviais. Atendem aos turistas de curta permanência.
- **Hotéis-residência (flats):** os hotéis-residência, conhecidos também como *flats* ou *apart-hotels*, são empreendimentos que possuem as características de um prédio residencial comum, onde os hóspedes permanecem mais tempo, porém,

usufruem da limpeza, arrumação e lavanderia do hotel. Os custos podem ser agregados a um valor de condomínio. A disposição também é como um apartamento residencial – um quarto, banheiro, uma pequena sala e uma pequena cozinha. Costumam não oferecer restaurante e podem oferecer menos serviços. No Brasil, a utilização dos *flats* acabou substituindo os hotéis que eram poucos para atender à demanda dos centros econômicos. A comercialização do flat normalmente é feita por um pool de proprietários e uma empresa responsável pela locação e pelo rateio da receita entre os proprietários. Em período acima de trinta dias, o hóspede estará sujeito à legislação de locação de imóveis.

Para Porter (1989), estas diferenciações fazem parte da estratégia de enfoque, que pode ser a garantia de uma vantagem competitiva. Dentro das estratégias sugeridas por este autor há também as estratégias de diferenciação e de liderança em custo.

Para Bonfato (2006), todos os empreendimentos hoteleiros ou não necessitam de uma estratégia:

“[...] qualquer hotel para operar, requer um planejamento estratégico. Todas as fases do empreendimento hoteleiro, desde a criação, desenvolvimento, implantação, pré-operação, até gestão, devem levar em conta o contexto socioeconômico e ambiental. Trata-se de uma simples questão de sobrevivência mercadológica.” (Bonfato, 2006, pg. 13)

A classificação hoteleira, segundo Cândido (2003), está determinada em hotéis superluxo, 5 estrelas a letras AA e A; são diferenciados pelos aspectos construtivos, luxo, conforto, qualidade e bonita decoração. Possuem apartamentos e banheiros amplos e confortáveis, restaurantes, lojas e tecnologia de ponta.

Os hotéis luxo, 4 estrelas ou letra B; possuem praticamente os mesmos itens com exceção das quadras poli-esportivas, as medidas dos espaços são menores e poderão ser localizados fora do perímetro urbano.

Os hotéis 3 estrelas, letra C; assemelham-se ao anterior, porém, não têm luxo na decoração e as dimensões dos espaços são menores que o anterior.

Os hotéis 2 estrelas, letra D, ou classe turística; são mais simples, não têm serviço de alimentação nos apartamentos e as medidas são menores que o anterior.

Os hotéis de 1 estrela, ou letra E; são os mais modestos de todas as categorias. A troca de roupa poderá ocorrer em dias alternados, e os espaços são muito pequenos.

Para maior entendimento desta classificação, a Embratur determina a Matriz de Classificação Hoteleira, com os itens obrigatórios de acordo com a classificação.

QUADRO 2 - Composição da Matriz de Classificação de Hospedagem

Itens Gerais	1 *	2*	3*	4*	5*	5* SL
Circuito interno de TV ou equipamento de segurança				X	X	X
Gerador de emergência de partida automática					X	X
Higiene do ambiente, pessoas e dos serviços	X	X	X	X	X	X
Roupa lavada e passada no mesmo dia	X	X	X	X	X	X
Serviços de Reserva						
a) no período de 24 horas com atendimento trilingue						X
b) no período de 24 horas com atendimento bilíngüe					X	
c) no período de 12 horas				X		
d) no período de 8 horas	X	X	X			
Serviços de arrumação diária	X	X	X	X	X	X
Área ou local específico para serviço de portaria/recepção/"lobby"	X	X	X	X	X	X

Tabela elaborada pela autora a partir do Anexo IV da Matriz de Classificação – Disponível em: www.abih.com.br – consultado em 31/01/2007 às 23hs35m.

A distinção estrelas foi determinada pela EMBRATUR, com a finalidade de categorizar os empreendimentos hoteleiros de acordo com o que oferecem. Há também a denominação SL ou Super Luxo, que determina que o apartamento seja mais equipado.

2.3.4 A expansão hoteleira e a formação profissional

Com a intensificação dos meios de transporte, a partir da década de 1970, o turismo atingiu seu grande apogeu.

Isto fez com que surgisse a necessidade de novos produtos para atender à demanda de turistas.

Isto fez surgir também uma nova modalidade de turismo, o turismo na cidade, para conferências e eventos científicos, culturais, artísticos ou esportivos; e no fluxo do turismo para negócios nos centros econômicos, industriais ou comerciais.

Com esta expansão turística, segundo Lickorish e Jenkins (2000) houve a necessidade de investimentos em novas estruturas como hotéis, lojas, restaurantes, transporte eficiente e comunicações.

Internacionalmente estas mudanças foram mais significativas, pois, ocorreu a consolidação das empresas multinacionais do setor, principalmente, as aéreas e hoteleiras.

É neste cenário que surge a necessidade de capacitação de pessoas para o segmento turístico.

Para Rejowski e Solha (2002) houve aumento dos cursos regulares técnico, Graduação e Pós Graduação (especialização, mestrado e doutorado), e também a

capacitação por cursos de formação básica em treinamento, atualização, aprimoramento entre outros.

Ocorre, em 1953, a articulação entre o Sistema Federal de Ensino Técnico e do sistema privado de formação para indústria e para o comércio, que seriam respectivamente SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

No governo do Presidente Juscelino Kubitchek, com a modernização dos parques industriais, tornava-se cada vez mais necessária a força de trabalho capacitada, e o ensino técnico neste período passou a ser uma perspectiva para a ascensão social.

Para Carvalho (2005), o surgimento do ensino para a hotelaria surgiu devido à evolução do processo de treinamento interno, porém, esta transmissão de conhecimentos era parcialmente desejável, visto que os mais novos aprendiam com os mais velhos e, muitas vezes, poderiam não perceber algumas modificações.

A hotelaria veio como desdobramento dos cursos de turismo, necessitando de habilitação, o que ocorreu com os cursos técnicos e, posteriormente, para os cursos superiores.

De acordo com Camargo (apud Dias, 2002), esta derivação de cursos deu-se de maneira muito rápida. O curso de Bacharelado em turismo ainda não tinha se consolidado totalmente, e já surgiam os cursos de hotelaria.

Este fato deve-se, provavelmente, ao crescimento do setor hoteleiro e a necessidade crescente de capacitação.

Para Ansarah (2002), há uma divisão temporal nos acontecimentos dos cursos. Na década de 1970, mais especificamente em 1971, surge o primeiro

curso de turismo, na então Faculdade Anhembi Morumbi e, em 1978, os cursos tecnológicos em hotelaria, iniciados pela Universidade de Caxias do Sul.

Estes cursos, ainda inexpressivos em termos de quantidade (não passavam de dez), concentravam-se nas regiões metropolitanas, principalmente, em São Paulo e no Rio de Janeiro, onde havia maior concentração do mercado de trabalho.

Durante a década de 1980, muitos foram os problemas internos no país, o que refletiu também nos cursos de turismo e hotelaria, provocando o que Ansarah (2002) chama de estagnação e o fechamento de vários cursos.

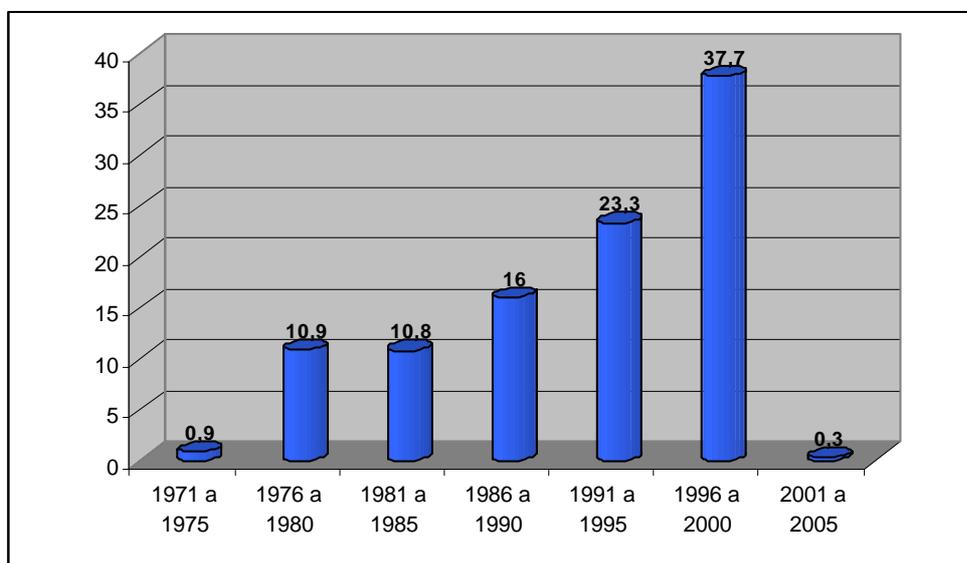
Já na década de 1990, houve um aumento grande dos cursos de turismo e hotelaria e, segundo Ansarah (2002), estes cursos já não mais atuavam somente no eixo Rio de Janeiro - São Paulo e se estendiam pelo interior e outros estados.

Para Matias (2002), foi a partir de 1992, com a retomada do crescimento econômico que surgiram novas oportunidades de investimentos hoteleiros e a conseqüente expansão dos cursos no setor.

Efetivamente, a partir de 1996, o turismo torna-se uma atividade econômica de destaque, e a abertura do mercado brasileiro aos investimentos internacionais oferece a oportunidade de novos postos de trabalho em turismo, hotelaria, gastronomia, lazer e entretenimento, fazendo com que, para Matias (2002), surgisse a necessidade de trabalhadores qualificados para atender ao mercado em desenvolvimento.

De acordo com Matias (2002), o crescimento dos cursos de turismo, hotelaria e afins, foi tão intenso que em 1999 já eram registrados quase 200. Os cursos ainda estavam concentrados na cidade de São Paulo, porém com atuação bastante grande em outras capitais. Para Ansarah (2002), entre o período de 1994 a 2000, o crescimento dos cursos de turismo e hotelaria foi mais de 600%.

GRÁFICO 1 - Percentual de Bacharéis em Turismo por período de Conclusão de Curso



Fonte: EMBRATUR, 1999 – *In Matias (2002)*.

Diante do gráfico 1, pode-se notar que a procura pelos cursos de formação de Bacharéis em Turismo no Brasil, ocorreu durante os anos de 1996 e 2000, fato anterior à implantação hoteleira na cidade de Santo André.

Duas escolas técnicas de hotelaria atuam fortemente em Santo André, com vagas limitadas, períodos diurno e noturno e procura constante. São cursos com duração de um ano a um ano e meio, que capacitam o indivíduo para exercer as diversas funções dentro da hotelaria.

Efetou-se um levantamento junto a estas escolas para compor um panorama da procura por cursos técnicos e a coincidência deste com a implantação hoteleira

Diante do quadro 3 pode-se perceber que a procura foi intensificada justamente no período que coincide com a implantação dos novos hotéis na cidade, demonstrando que houve interesse para uma nova oportunidade de trabalho.

QUADRO 3 – Evolução da procura por cursos Técnicos em Hotelaria em Santo André

Instituição de Ensino Técnico	2001	2002	2003	2004	2005	2006
A	82	64	63	118	38	36
B	60	60	60	60	60	60
Total	142	124	123	178	98	96

Efetou-se também, um levantamento junto as Instituições de Ensino Superior do ABC, que ministram o curso de Bacharel em Turismo. Das cinco IES consultadas, apenas três responderam prontamente à solicitação de dados do curso em quantidade de alunos desde a sua criação. Duas IES, não puderam responder por problemas administrativos.

QUADRO 4 - Evolução da procura por cursos de Bacharel em Turismo no Grande ABC

Instituição de Ensino Superior Do ABC	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
A	144	264	416	613	577	582	523	381	312
B	0	0	41	45	33	30	22	21	20
C	0	0	0	0	88	111	188	210	162
Total	144	264	457	658	698	723	733	612	494

Dentre as IES que participaram do levantamento, podemos perceber que de acordo com o quadro 4, no final da década de 1990 os cursos iniciaram-se no ABC com poucos alunos, atingiu efetivamente seu apogeu nos anos de 2003 e 2004, sofrendo quedas posteriores até os dias de hoje.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa

A pesquisa exploratória é toda aquela que busca constatar algo num organismo ou num fenômeno e neste estudo de caso trataremos da busca para verificar e analisar a expansão hoteleira na cidade de Santo André.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias apresentam menor rigidez no planejamento, sendo desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, o que possibilita maior aproximação com o problema, tornando-o mais explícito.

No que se refere aos procedimentos utilizados, do ponto de vista empírico, principalmente, no que tange ao ambiente em que serão coletados, classificados e o acompanhamento das variáveis envolvidas, assume o mesmo as características de um estudo de caso, ou seja, o caso da cidade de Santo André.

Para Yin (2005), o estudo de caso investiga um fenômeno dentro do seu contexto real, as fronteiras entre o fenômeno e o contexto são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidências devem ser utilizadas.

Para Vieira (2002), nos mais variados campos do saber, sempre existem casos que merecem ser mais bem contados, seja pela especificidade ou pelo potencial e de abrangência. Deve-se certificar-se de que o caso em questão realmente mereça atenção.

Como a pesquisa envolveu investigação e aprofundamento de estudos sobre um único objeto, a cidade de Santo André, determina-se que esta é classificada como exploratória, sendo o seu delineamento o estudo de caso único.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Com muita freqüência as populações que se pretende estudar são tão amplas que é impraticável considerá-las em sua totalidade. Isto significa que o pesquisador deve escolher alguns sujeitos e estudá-los (Gil, 2002).

Os sujeitos da pesquisa deste estudo foram divididos em dois grupos:

- a) Na iniciativa privada serão considerados os hoteleiros instalados na cidade de Santo André, responsáveis pelas implantações do *Plaza Mayor*, *Quality*, *Mercure* e *Íbis*; procurando identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para as empresas instaladas, bem como identificar os fatores que contribuíram para a implantação nesta região e, especificamente, na cidade de Santo André.
- b) Iniciativa pública, por meio dos gestores públicos da cidade, buscando questionar e apresentar os programas e políticas públicas relacionadas às estratégias de desenvolvimento local, bem como às ações com foco no conceito de desenvolvimento da hospitalidade.

3.3 Instrumentos da Pesquisa

Foram realizadas entrevistas pessoais focalizadas com os sujeitos da pesquisa.

Foram coletados depoimentos dos gestores dos quatro hotéis da cidade e gestores públicos que conheceram ou vivenciaram as transformações ocorridas no período de 1997 até 2006. Foram envolvidos de forma intencional na pesquisa os relatos de hóspedes sobre a hospedagem na cidade de Santo André.

3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

O formulário semi-estruturado foi a ferramenta que serviu para orientar a pesquisadora durante a realização de entrevistas.

De acordo com GIL (2002), o procedimento para coleta de dados do estudo de caso é o mais completo dentre os delineamentos, envolvendo fontes de dados primárias e secundárias.

A pesquisa com fontes primárias, foi efetuada a partir de entrevistas focalizadas, que foram realizadas junto aos elementos definidos na amostra (sujeitos da pesquisa), e, como secundária, as fontes seguintes:

- a) Literatura sobre os conceitos fundamentais, desenvolvimento econômico de Santo André, crescimento populacional e políticas públicas;
- b) Publicações existentes sobre a cidade de Santo André em jornais, revistas e demais publicações regionais e o Museu de Santo André, que apresentem dados consistentes para análise, relativos à delimitação da pesquisa.

3.5 Procedimentos para Análise de Resultados

A análise dos resultados foi obtida por meio dos depoimentos resultantes das entrevistas, que foram discutidas à luz dos conceitos teóricos, e das evidências e elementos verificados junto às demais fontes de pesquisa.

A análise dos resultados foi elaborada por meio do confronto entre os dados primários e secundários obtidos em campo.

Foi apresentado o quadro de fatores de atração e em que medida os hotéis se enquadram nestes aspectos.

4. A expansão da hotelaria na Cidade de Santo André

4.1 Antecedentes históricos na Região do ABC

Na década de 1980 até a chegada dos novos hotéis na região na década de 2000, existiam, em São Bernardo do Campo, alguns hotéis que atendiam precariamente à demanda pelas empresas da região, para hospedar os executivos e convidados. Eram eles *Binder Hotel*, *Pampas Palace Hotel* e *Holiday Inn Hotel*.

O *Binder Hotel* era o hotel mais procurado. Foi inaugurado na década de 70 e possuía um atendimento diferenciado, UH's espaçosas, ambientes de hotel de lazer e um restaurante grande que recebia diversos eventos da região, inclusive formaturas e casamentos.

O hotel tinha uma administração particular familiar e, após alguns problemas financeiros, foi fechado em 1985. O prédio e a estrutura ainda existem, porém, está em processo de inventário, as instalações estão deterioradas e depredadas, com poucas chances de ser reaberto.

O *Pampas Palace Hotel*, com 160 UH's, mantém-se em São Bernardo do Campo, desde 1974 sob administração familiar. É um hotel que trabalha com o turismo de negócios e algumas parcerias, como a Secretaria de Esportes de São Bernardo, e recebe os atletas que vêm para jogos na região. Apesar de ter uma Taxa de Ocupação (TO) de até 60% da sua oferta, investe pouco em reformas prediais e treinamento de pessoas, não possuindo a qualidade necessária nem nas instalações e nem no atendimento.

Dentro dos padrões hoteleiros, o que deve prevalecer são as facilidades para os hóspedes: o conforto, a modernidade e o requinte. O *Pampas Palace Hotel* não oferece este tipo de serviços, o que o torna dentro dos padrões da hotelaria, um hotel obsoleto.

O *Holiday Inn Hotel*, com 165 UH's, foi estabelecido em 1965. A rede *Holiday Inn*, é uma rede norte americana com diversos hotéis pelo mundo, e em 1981 deixou de operar no Brasil, retornando somente em 2004 na cidade de São Paulo, com o *Holiday Inn Anhembi* que tem 750 UH's e atende, praticamente, ao público participante das feiras do Parque Anhembi.

Após a saída do *Holiday Inn*, o hotel passou a chamar-se *Park Plaza Hotel*, com administração particular e a mesma quantidade de UH's. Manteve as mesmas características e também investe pouco em modernização. Já passou por diversas reformas prediais, porém, ainda é considerado, dentro da hotelaria, um hotel sem atrativos.

Em Santo André, na década de 1950 existia um grande hotel chamado "Hotel Restaurante Cavalo Branco", que atuava com duas unidades, uma sediada a Avenida 15 de Novembro, 442, e uma unidade filial situada à Rua Bernardino de Campos, 79-81, ambas em Santo André.

Construído em um prédio de quatro andares, o pavimento térreo era utilizado como salão de baile e atendia aos moradores em bailes semanais. Os quartos eram localizados nos pavimentos superiores e não possuía elevador. O restaurante era de cozinha internacional, com especialidade em pratos franceses.

O hotel era freqüentado por visitantes que vinham até Santo André e também como era restaurante, freqüentado por moradores. O hotel era gerenciado pelo francês Gaston Lê Doux, que foi trazido pelo proprietário para divulgar o empreendimento.

A sede deste hotel estava estabelecida onde hoje se encontra a ACISA (Associação Comercial e Industrial de Santo André), em frente ao colégio Clóvis Bevilacqua, região considerada nobre na década de 1950.

Era um hotel que pertencia a Hugo de Macedo e Blanche Marie Eugenie Corcelette de Macedo e que foi adquirido por ambos em 15 de Outubro de 1965.

As atividades do “Hotel Restaurante Cavalo Branco”, encerraram-se na década de 1960, porém não há relatos exatos de quando tenha terminado suas atividades.

Buscou-se junto ao Museu de Santo André e a ACISA dados consistentes sobre a existência deste empreendimento, porém não há muitos dados, somente informativos.

Em Santo André não havia hotéis de grande porte, principalmente porque de acordo com as leis de zoneamento municipal, não eram permitidos hotéis acima de dois andares e os hotéis que havia, além de pequenos, possuíam infraestrutura muito aquém do necessário. Por estes fatores os executivos de grandes empresas como: Pirelli, Rhodia, Alcan, Petroquímica União e Cofap, entre outras, não se hospedavam na região.

Por não terem opção, eram enviados para a cidade de São Paulo, onde ficavam hospedados e usufruíam de toda a infra-estrutura turística na cidade de São Paulo, sendo que as divisas também entravam para a cidade de São Paulo e não para o ABC.

O mesmo acontecia com São Caetano do Sul, que também não tinha hotéis para atender os turistas de negócios, principalmente, os executivos da *General Motors* do Brasil.

Com esta estrutura precária hoteleira, muitos turistas utilizavam-se dos serviços dos hotéis na cidade de São Paulo, pois a oferta de produtos turísticos de São Paulo como gastronomia e lazer, eram mais atraentes.

A situação em relação à hospedagem já modificou um pouco em 1991, quando se instalou em São Bernardo do Campo, o *Parthenon Saint Moritz Flat*, com 98 *UH's*, tipo de hospedagem destinada a executivos, pelas facilidades oferecidas.

Foi uma iniciativa de realização de negócios no ABC, implantando um empreendimento no centro de São Bernardo do Campo e proporcionando maior mobilidade aos seus hóspedes.

Ainda assim a oferta hoteleira, para a demanda das três cidades era muito insuficiente em relação à exigência do seu turista de negócios, panorama que foi se modificando a partir do ano 2000.

A partir do ano de 2001 é que os hotéis viriam efetivamente a se instalar na cidade de Santo André. Foram implantados quatro hotéis, três de grandes redes hoteleiras internacionais e um totalmente nacional de administração particular.

4.2 Cenário da Região do ABC

4.2.1 A industrialização na Região Metropolitana de São Paulo

A região do Grande ABC é compreendida por sete cidades: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

Estas cidades fazem parte da Região Metropolitana de São Paulo, dada a sua proximidade com a capital e, ao longo do século XX, apresentam processos de transformação econômica bastante intensa.

A instalação das indústrias no Grande ABC deu-se inicialmente ao longo do principal meio de transporte existente, a ferrovia.

FIGURA 1 – Cidade de São Paulo – ABC Paulista

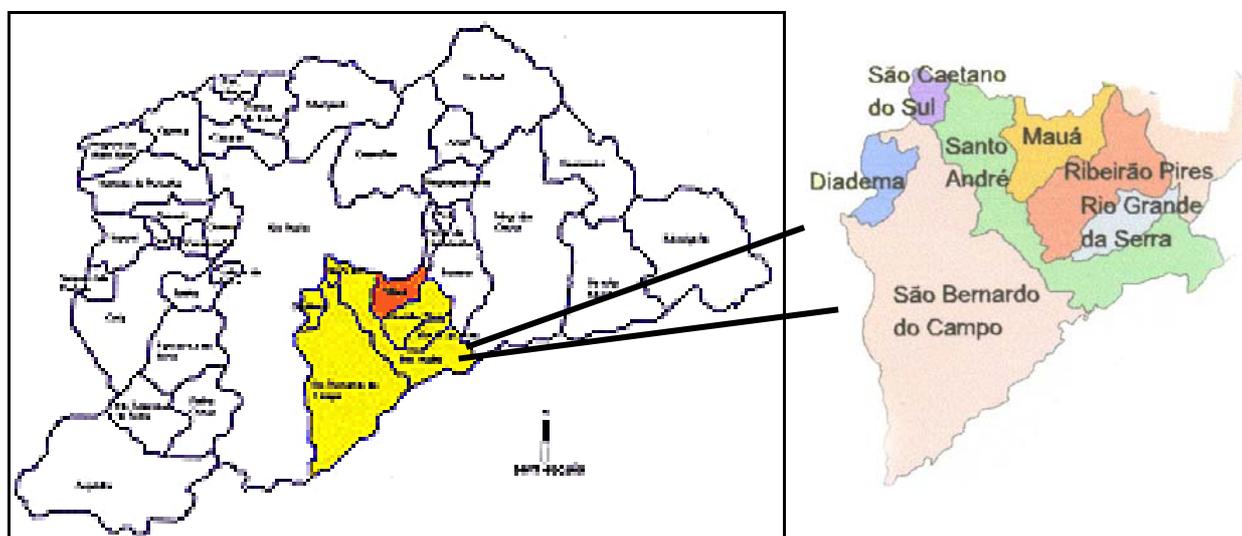


Figura 1. Mapa da região do Grande ABC paulista na Região Metropolitana de São Paulo.

Fonte: Prefeitura de Mauá e APOLO, s/d.

FIGURA 2 – Cidade de Santo André e cidades limítrofes



Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h28

A ferrovia, de grande importância na criação e crescimento da cidade de Santo André, foi construída na segunda metade do século XIX, entre 1860 e 1868,

pela companhia inglesa São Paulo *Railway Company*, próxima ao Rio Tamanduateí.

De acordo com Passarelli (1994), com o início da estrada de ferro, surgiu a Vila de Paranapiacaba no topo da Serra do Mar e, em 1867 surgiu o atual centro histórico da cidade, junto ao que era chamado de estação São Bernardo, e que, posteriormente, foi chamada de Santo André.

O distrito de Santo André, criado em 1910, tinha seu núcleo urbano junto à estação ferroviária.

Em 1920 a ferrovia era bastante utilizada. Já havia muitas empresas instaladas ao longo da estrada de ferro e a chegada de muitos migrantes, vindos do interior para trabalhar nas indústrias.

Ao longo da ferrovia, foram formando-se o que Sakata (2006), denomina de “povoados-estação”, que eram pequenas vilas residenciais e comerciais. Destas vilas surgiram as cidades de São Caetano do Sul, Santo André (anteriormente denominada como estação São Bernardo) e Ribeirão Pires.

Embora estas cidades quase fossem fundidas à capital, segundo Langenbuch (1971) ainda se tratava de um subúrbio do ponto de vista político-administrativo.

A partir da década de 1930, com as transformações estruturais características do Estado Novo (1937), as expansões das indústrias tornaram-se um fato.

Devido às guerras mundiais, a dificuldade de importação de produtos industrializados era latente e a necessidade de abastecimento interno dos centros fez com que as indústrias locais se fortalecessem.

Em 1937 já era grande o número de empresas instaladas no ABC, conforme demonstrado no quadro 5 (Klink,2001).

QUADRO 5 – Empresas instaladas no ABC em 1937

Denominação	Nível de Emprego	Produtos
Ind. Reunidas Francisco Matarazzo	2111	Fios de seda
S/A Moinho Santista	905	Fiação
Cia. Bras. Sedas Rhodioseta S/A	894	Fios de Seda
General Motors do Brasil	885	Montagem de carros
Ind. Reunidas Francisco Matarazzo	874	Louças
Cia. Brás. De Metais Metalurgia	691	Laminados
Pirelli S/A	691	Fio de seda
S/A Boyes	586	Tecidos
Barros Loureira e Irmã	559	Louças
Indústria Aliberte Ltda	488	Pente/botão
Kowarick & Cia	464	Casimiras
Cia Brás. F.S. Hautmont	351	Serralheria
Cia. Brás. De Cartuchos	239	Cartuchos
Ind. Pelosini Ltda	238	Móveis
Justiça M. Luiza Ltda	206	Fiação
Cia Lidgewood do Brasil	176	Máquinas
Atlantis do Brasil	145	Químico
Ind. Pelosini Ltda	138	Tecidos
Ind. Paulista Argilex S/A	122	Louças
Cimento Róseo S/A	116	Cimento

Fonte: A Cidade Região. Klink, 2001 – pg. 95

Além das empresas demonstradas anteriormente, no Quadro 5, visualizaremos as grandes instalações industriais no ABC de acordo com Sakata (2006).

QUADRO 6 – Grandes indústrias instaladas no ABC até 1945.

Ano	Instaladas no atual perímetro do Eixo Tamanduatehy	Indústria	Cidade
1913		Refinaria de óleo São Caetano	São Caetano
1919	*	Indústria Química Rhodia Brasileira	Santo André
1919	*	Indústria Metalúrgica Lidgerwoos	Santo André
1923	*	Fichet E.S.Haumont	Santo André
1923	*	Pirelli	Santo André
1925		Companhia Brasileira de Metalurgia	São Caetano
1926		Ind. Reunidas Francisco Mtarazzo	São Caetano
1927		General Motors do Brasil	São Caetano
1929		Indústria Têxtil Rhodia Brasileira	Santo André
1933	*	Laminação Nacional de Metais	Santo André
1936	*	Moinho Fanucci	Santo André
1937		Ind. Reunidas Francisco Matarazzo	São Caetano
1937		Fáb. de Fiação e Tecelagem Tognato	Santo André
1937		Moinho Santista - Ipiranguinha	Santo André
1937		Fábrica de Porcelana Mauá	Santo André
1940	*	Fábrica de pneus Firestone	Santo André
1945		Eletrocloro	Santo André

1945	*	General Electric	Santo André
1945	*	Cofap	Santo André
1948	*	Cia Bras. De Cartuchos	Santo André
1951	*	Elevadores Otis	Santo André
1954	*	Refinaria de Petróleo União S/A	Santo André

Fonte: Sakata (2006)

A região já toma forma de centro industrial, com sua economia estruturada nos complexos químico e metal-mecânico, atividades que tiveram grande incentivo nos anos de 1950, favorecendo um crescimento de forma desordenada e concentradora, marcada por muitas desigualdades dentre dos seus limites.

Na década de 1950, a utilização da ferrovia já se encontrava deficiente e a chegada do automóvel e dos caminhões contribui para a construção de estradas, auxiliando e aumentando a vazão dos produtos.

A construção de Rodovia Anchieta, em 1947, foi um grande marco nas mudanças estruturais da região, colocando o Grande ABC como ponto estratégico entre o Porto de Santos e a cidade de São Paulo.

Várias estradas foram construídas também e dentre elas, houve a criação de quatro estradas de grande importância: Rodovia Anhanguera (1948), para fazer a ligação de São Paulo até Jundiaí; Rodovia Dutra (1951) ligando a capital ao Vale do Paraíba; Rodovia Imigrantes (década de 1970) ligando a capital até o Porto de Santos, e principalmente, a Rodovia Anchieta, já mencionada, também ligando a capital a cidade Santos.

A cidade de Santo André atingiu, em 1970, o status de segunda unidade populacional do estado de São Paulo. Nessa época a cidade de São Bernardo do Campo superaria Santo André em número de empresas, principalmente, por conta da inovação das estradas para o transporte como as rodovias Anchieta e Imigrantes.

De acordo com Passarelli (1990):

“Santo André era então a expressão da cidade industrial, com economia estável e recursos disponíveis para a implantação de sistema viário e infraestrutura e equipamentos urbanos. A cidade demonstrava em suas obras novas e constantes reformas e ampliações, a euforia do milagre econômico”.
(PASSARELLI, 1990, p.117)

Já existiam várias empresas de grande porte instaladas em São Bernardo do Campo – Volkswagen, Mercedes-Benz e Karmann Ghia, por exemplo, e com a chegada da rodovia Anchieta, houve o estímulo e a instalação inclusive, de fábricas de outro ramo de atividade, como a indústria farmacêutica, citando apenas um exemplo - e conseqüentemente estas instalações favoreceram a criação de muitos empregos.

Pode-se dizer, no entanto, que a maior expansão ocorreu a partir da década de 1950, e de acordo com Bruno, Felipe e Denaldi (2006) , o ABC paulista passou a concentrar um importante *cluster* da indústria automobilística implantada no país.

Segundo Klink (2001), o modelo de substituição das importações, acoplado à política de incentivos aos investimentos estrangeiros e à importação de tecnologia estrangeira, foi decisivo para a instalação da cadeia automobilística no Grande ABC.

A presença do capital estrangeiro e estatal era certa, porém, a participação das empresas nacionais era pouco representativa, visto que a tecnologia também era trazida pelas empresas de capital estrangeiro e com isto não se criava um *know-how* nacional.

Na década de 1970 a economia nacional e também a regional estava estruturada basicamente pelo capital estrangeiro, o que, na maioria das vezes,

determinava a produção e não mantinha suas decisões no país e sim na matriz, o que de acordo com Klink (2001), dificultava o processo de tomada de decisões e ações.

O Estado de São Paulo apresentou intenso movimento urbano, resultante da industrialização, que se iniciou em meados do século XIX e perdurou até a década de 1970, concentrado, principalmente, na Região Metropolitana de São Paulo, que compreende o ABC.

Este movimento urbano pode ser demonstrado no quadro 7, onde se pode verificar a evolução da população residente no Brasil, no Estado de São Paulo, na grande São Paulo, na região do grande ABC e em Santo André, desde os anos 1960.

QUADRO 7 - Evolução da população residente de 1960 até 2000

REGIÕES	1960	1970	1980	1991	1996	2000
Brasil	70.070.457	93.139.037	119.002.706	146.868.808	157.079.573	169.799.170
Estado de São Paulo	12.809.231	17.771.948	25.040.698	31.548.008	34.120.886	37.032.403
Região Metropolitana de São Paulo	4.791.245	8.139.730	12.588.725	15.417.637	16.583.234	17.878.703
Região do Grande ABC	504.416	988.677	1.652.781	2.048.674	2.224.096	2.354.722
Santo André	245.147	418.826	553.072	616.991	625.564	649.331

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2000 in Bruno, Felipe e Denaldi (2006)

Esta concentração deveu-se, principalmente, por tratar-se do modelo típico fordista, de uma economia de escala capitalista em que a concentração dos fornecedores diminui os custos de produção, principalmente, de matéria-prima e trabalho.

A partir da década de 1970, alguns fatores influenciaram para que houvesse a diminuição da concentração industrial na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) para o interior do Estado de São Paulo ou para o restante do Brasil.

Para Nobre (2000), foram três dos principais fatores que ocasionaram a desconcentração produtiva: o II Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND, a perda de vantagens comparativas com a MetrÓpole e a expansão da infraestrutura urbana no interior do Estado de São Paulo.

Esta desconcentração e interiorização da atividade econômica e da população, conforme Diniz (1993), vinha se acelerando pela década de 1970 e penetrou pela década de 1980.

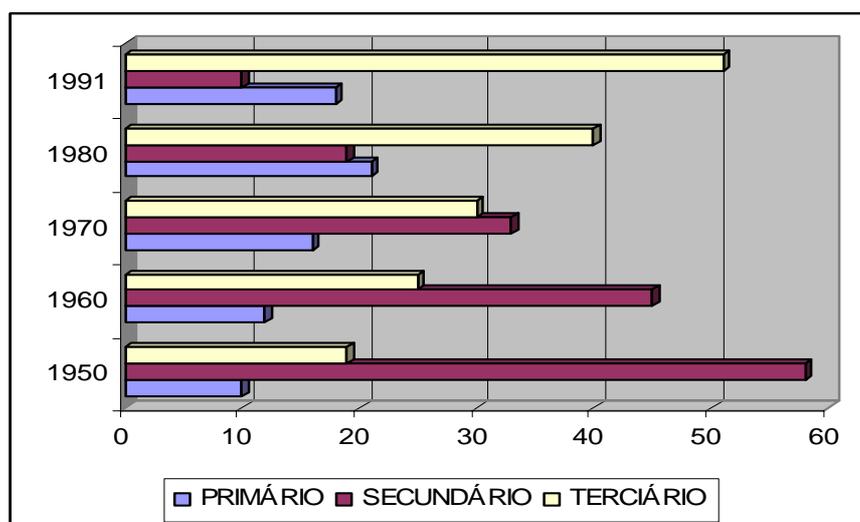
Para Uvinha (2003), além destes fatores, há ainda os problemas de congestionamento, falta de espaço para expansão e a forte atuação dos sindicatos trabalhistas, que corroboraram para a perda de atratividade e a conseqüente reestruturação econômica.

Bruno, Felipe e Denaldi (2006), concordam com Nobre (2000) e Uvinha (2003) e ainda acrescentam que a reestruturação provocou enormes vazios urbanos, provocando queda de receitas locais, queda na captação de investimentos, aumento de desemprego e violência urbana.

Este período também, segundo Klink (2001), foi marcado pela concorrência territorial entre os estados e municípios do Brasil na atração de novos estabelecimentos.

Houve queda acentuada, em torno de 30% de empregos industriais entre 1990 e 1995. No entanto, ainda para Nobre (2000), enquanto o setor secundário apresentava taxas declinantes de emprego, o setor terciário aumentava sua participação (gráfico 2), absorvendo parte da força de trabalho industrial.

GRÁFICO 2 - Evolução da População Economicamente Ativa do Brasil por setor da economia.



Fonte IBGE, 1990;1996

Enquanto a perda de emprego em São Paulo no período de 1988-1997, segundo Sakata (2006), foi de 1,94% e na região metropolitana de São Paulo foi de 9,14%, no Grande ABC a perda foi de 14,05%, um índice alarmante.

Esta perda foi mais significativa no setor secundário, ao que Klink (2001), afirma:

“A indústria metalúrgica, por exemplo, perdeu 45% de seu pessoal ocupado, ou seja, mais de 20.000 mil postos de trabalho. Os números para a indústria mecânica e indústria de material de transporte (que inclui automobilística e autopeças) foram de 60% e 35% respectivamente. Além disso, o crescimento do emprego no comércio e nos serviços no Grande ABC não compensa a queda de emprego industrial”. (KLINK, 2001, p.110)

Com a saída de muitas empresas, a região do GABC, poderia ver muito de sua arrecadação cair e embora houvesse esta evasão, o Produto Interno Bruto – PIB, especificamente de Santo André, não sofria queda constante desde a década de 1980.

Para Nobre (2000) a indústria sentiu a necessidade de reestruturação para tentar recuperar a competitividade perdida, utilizando-se da racionalização, automação da produção, enxugamento do pessoal e a terceirização de tarefas e atividades industriais.

Essa reestruturação teve impacto na Região do Grande ABC e também sobre o Estado de São Paulo, onde a partir da década de 1990, os serviços foram os responsáveis pelos investimentos inclusive investimentos estrangeiros, principalmente devido às privatizações.

A área em torno do Rio Tamanduatehy e ao longo da ferrovia ficou estagnada e desestruturada durante muitos anos, sendo que visivelmente havia a necessidade de ocupar, de alguma maneira as áreas inativas.

Diante da necessidade de uma reorganização espacial desta região, em 1998 a Prefeitura de Santo André lançou o Projeto Eixo Tamanduatehy, que seria um esforço significativo de urbanismo incluyente, com participação cidadã, desenvolvimento econômico e inclusão social.

4.2.2 – A região e suas alternativas

Na década de 1980, segundo Klink (2001), estudiosos europeus e norte-americanos voltaram a discutir o papel ativo das cidades-regiões na economia mundial: a economia regional como espaço privilegiado para a criação da competitividade urbana sistêmica e a gestão pública compartilhada.

Existia um debate sobre as mudanças do processo produtivo da região do ABC que foi intenso durante os anos 1990, dentre elas a perda de atividade para

outras cidades, a atratividade fiscal de outras regiões, o direcionamento para o setor de serviços, a abertura da economia, a globalização e distribuição das plantas para outros Estados.

De acordo com Montagner e Bessa (2003), a reorganização produtiva do GABC redundou na vasta eliminação de postos de trabalho na indústria metal-mecânica de 29% para 14%; e nas demais empresas do setor industrial de 40% para 28%.

A grande expectativa era de que estes postos de trabalho eliminados fossem absorvidos pelo setor de comércio e serviços, o que ocorreu apenas parcialmente.

A geração de empregos por parte das grandes empresas e posteriormente a extinção destes empregos, não foi totalmente suprida pelos setores de comércio e serviços, ainda que muitas novas oportunidades tivessem sido implantadas.

Para Montagner e Bessa (2003), esses postos de trabalho foram parcialmente substituídos por novas ocupações como os prestadores de serviços para as empresas de atividade produtiva, e por atuações mais vulneráveis como é o caso dos trabalhadores assalariados sem carteira assinada, trabalhadores autônomos juntos às empresas e contratos por tempo determinado.

Os empregos do setor de comércio e serviços, no final dos anos 1980, são, em geral, em empresas de pequeno porte: os comércios de rua, de pequenas lojas e mercados.

Com o surgimento dos *shoppings centers* e dos *hipermercados*, surgiu a possibilidade da aquisição de bens de consumo no local de habitação, sem ter que se deslocar até São Paulo para consumir estes bens.

Essa criação de novos comércios já não mais de pequeno porte e a substituição dos hábitos de lazer – refeições fora de casa, passeios ao teatro ou

cinema, foram proporcionados pela própria estrutura que os *shoppings centers* oferecem. Verdadeiras ilhas de conforto dentro das grandes cidades ou regiões, como a região do Grande ABC.

A criação de vários estabelecimentos de consumo na região, propiciou aos moradores o conforto do não deslocamento até São Paulo para suas compras, fazendo com que o indivíduo consumisse no Grande ABC.

Desta maneira, a economia estava novamente com sinais de aquecimento, porém, ainda são os empregos industriais que determinam o volume de negócios da economia local. O setor de serviços não remunerava tanto quanto o setor industrial, porém, mantém os empregos aquecidos.

Apesar de muitos ainda assumirem que a região do ABC passou nos anos de 1990, por uma desindustrialização, o que significaria o esvaziamento industrial e o conseqüente empobrecimento da região, de acordo com Diniz (2000), o conceito de desindustrialização é um diagnóstico exagerado para caracterizar a realidade do ABC nos anos 1990, o que pode mais apropriadamente ser diagnosticado como uma desaceleração econômica, com perda de participação na riqueza nacional e crise de desemprego.

Lembramos que, mesmo tentando aquecer a sua economia, cada cidade trabalhava de forma independente, com sérios problemas políticos e os prefeitos olhavam somente para o seu município, sem articulação de forças.

Para Daniel (2003), a crise entre os municípios foi acentuada também pela guerra fiscal que se estabeleceu e pela sociedade civil ligada a partidos políticos diferentes, ao que ele denomina como “forças centrífugas”.

Diante das alterações na região e ainda enfrentando muitos problemas, havia a alternativa de continuar a trabalhar de forma individual ou tentar aproximar as cidades e unir forças para o crescimento da região do GABC. Sendo assim as

sete cidades resolveram trabalhar de forma cooperativa, realizando a integração regional.

De acordo com Daniel (2003):

“Uma “gestão compartilhada” significa a perda de poder de parte em benefício do todo” (DANIEL, 2003, p.68)

E para Daniel (2003), esta integração regional deu-se, principalmente, por cinco importantes fatores:

- A. O sentimento generalizado de crise na região, que tomou conta dos formadores de opinião, lideranças da sociedade e lideranças políticas;
- B. Ação concreta de instituições da sociedade civil, gerando o Fórum da Cidadania do Grande ABC, em 1994, comprometendo políticos, candidatos e governantes a assumirem a gestão integrada;
- C. A postura dos governantes, a partir de 1996, para trabalhar em conjunto;
- D. As instituições criadas começaram a se consolidar;
- E. A predisposição para discutir interesses públicos, a cooperação e a solidariedade, essenciais pelo bem comum da região.

As forças políticas regionais perceberam que se não houvesse a integração, a perda poderia ser maior.

Para Souza (1996), as empresas de pequeno e médio porte, isoladamente terão grandes dificuldades em obter economias de escala, possibilidades de externalização e especialização produtiva, capacidades de decisões estratégicas de aprendizado e de inovação, acesso a maiores mercados, poder de barganha em compras e redução de custos, acesso a novas tecnologias, novos materiais e por consequência, novas produções.

Por meio desta parceria regional, houve novos arranjos institucionais para a defesa dos interesses municipais do GABC.

A criação, em 1990 do Consórcio Intermunicipal das Bacias do Alto Tamandateí e Billings, que é a associação dos sete municípios do GABC, com o principal objetivo de representar seus consorciados em outras entidades e planejar e executar os projetos regionais para promover, melhorar e controlar a infra-estrutura urbana e meio ambiente.

Em 1997, foi criada a Câmara Regional do Grande ABC, constituído informalmente pelas seguintes instituições: Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, Governo do Estado de São Paulo, parlamentares da região, Fórum da Cidadania que envolve diversas entidades (CIESPS, Associações Comerciais), trabalhadores (sindicatos e associações profissionais) e sociedade civil (associações de bairro, clubes de serviços, ONGs). O objetivo foi a busca de soluções para os problemas sociais, econômicos, ambientais, físico-territoriais e de transporte da região.

Em 1998, foi criada a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, com diversos tipos de associados, desde prefeituras até sindicatos de trabalhadores, passando por empresas, universidades, associações de classe. O objetivo é o marketing regional, aumento e apoio às empresas e manutenção de um Banco de Dados Regional.

Esta união de forças públicas e privadas é segundo Cocco, Galvão e Silva (1999), o que pode constituir a cidadania sob a perspectiva de se produzir por meio dela. O desenvolvimento local, como o exemplo ocorrido na Terceira Itália, se trata de desenvolver as cidades e não somente fábricas.

São os denominados Distritos Industriais (DIs), que para Becattini (1994) uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico.

A Terceira Itália apresenta o modelo italiano de organização produtiva das décadas de 1950 e 1960, quando se encontrou uma perspectiva de produção para o nordeste e centro do país.

Como resultado do aprofundamento de relações e colaboração empresarial, a Terceira Itália conseguiu sair de uma posição desfavorável e ultrapassar o consumo *percapita* do norte industrializado. A explicação lógica para o sucesso do seu desenvolvimento regional, na concepção de Humphrey e Schmitz (1995), está na combinação entre competição e colaboração de pequenas empresas alavancando o desenvolvimento dos *clusters* formados.

Neste modelo a Itália optou por revigorar sua produção, absolvendo parte do modelo taylorista de grandes empresas e produção em série, por incentivo a pequenas e médias empresas e a produção limitada.

Novos padrões de divisão de trabalho, despadronização de produtos, horizontalização da atividade produtiva, ao que Piore e Sabel (1984) denominaram de “especialização flexível”, foram soluções encontradas para atuar no mercado competitivo.

A aplicabilidade ocorre no Grande ABC, onde se passou a operar com categorias locais e não somente nacionais.

A Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC elaborou em 2000 o caderno de Atividade Econômica no Grande ABC, onde consta a pesquisa de campo efetuada com empresas privadas do setor de serviços.

Esta pesquisa demonstrou alguns fatores de atratividade e de repulsa pela região do Grande ABC.

Dentre os fatores de atração foram destacados como sendo muito importante os seguintes fatores:

- a. O fator “proximidade do mercado consumidor”;

- b. O fator “potencial econômico do mercado consumidor local”;
- c. O fator “menor taxa de Imposto Sobre Serviços (ISS) comparativamente a outras localidades”;
- d. O fator “facilidade de transporte de pessoas”

Constando, ainda, como fatores de atratividade, porém, considerados pela pesquisa como pouco relevantes: outros incentivos oferecidos pelo poder público municipal, incentivos fiscais federais e estaduais, existência de centros de pesquisa, menor contribuição do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) comparativamente a outras localidades, menor ou baixo custo da mão-de-obra e disponibilidade de financiamento.

Como fatores de repulsão pelo Grande ABC, foram destacados:

- a. O fator “encargos sociais incidentes sobre a mão-de-obra assalariada”;
- b. O fator “alto nível de taxa de juros para empréstimos nos bancos comerciais”;
- c. O fator “impostos e taxas municipais incidentes sobre a atividade”;
- d. O fator “criminalidade/falta de segurança”.

Dentre os fatores de repulsão, foram considerados como pouco relevantes, os seguintes: falta de infra-estrutura como água e coleta de lixo, lei de proteção aos mananciais, falta de infra-estrutura viária, atuação do movimento sindical, lei do zoneamento municipal, nível de endividamento da empresa, falta de serviços oferecidos pelas associações comerciais e baixo potencial de consumo do serviço prestado.

Em relação ao poder público, esta mesma pesquisa revela que o mais importante foi:

- a. O fator “adotar ações de marketing para a consolidação de uma imagem positiva da região em outras regiões”;
- b. O fator “adotar ações de marketing para a consolidação de uma imagem positiva da região na própria região”;

- c. O fator “criar sistema de informações sobre empresas instaladas na região”;
- d. O fator “organizar na região, feiras e seminários sobre atividades específicas do setor”;
- e. O fator “adotar programa de combate aos estabelecimentos informais e camelôs”;
- f. O fator “estimular a organização de seminários e eventos de capacitação”.

Esta pesquisa demonstrou que, no ano 2000, havia uma satisfação em relação às inovações ocorridas na região. A pesquisa demonstra também que a região do Grande ABC tem uma razoável vantagem em relação ao município de São Paulo, e que os investidores esperam ações do poder público para divulgar a região.

4.2.3 – O Projeto Eixo Tamanduatehy

Diante do cenário apresentado anteriormente, onde o Grande ABC já demonstra perdas significativas de investimentos, a necessidade de medidas por parte da região se faz necessária.

Na década de 1980, a crise econômica leva ao agravamento das condições de pobreza e exclusão social, com sérias conseqüências para a ocupação das cidades.

Surgem as propostas baseadas nos planejamentos urbanos, que teriam como objetivo a responsabilidade de redesenhar os espaços públicos.

Na tentativa de reorganizar a atividade econômica no GABC, a cidade de Santo André se articulou com as cidades vizinhas, para tentar uma ação governamental conjunta.

Neste contexto surge a idéia do projeto Eixo Tamanduatehy, com o objetivo de recriar aquele vetor de desenvolvimento, frente às profundas transformações política, econômica, tecnológica e social que a região vinha sofrendo.

Durante o segundo mandato do prefeito Celso Daniel em 1997, Santo André decidiu colocar como uma das prioridades a articulação de propostas para o desenvolvimento urbano e econômico, que seria o projeto de construção de uma cidade “radicalmente democrática” contemplando toda a população com os serviços e equipamentos públicos, melhorando a qualificação da força de trabalho e conseqüentemente intervindo no desenvolvimento econômico local e regional.

Esta nova gestão tinha algumas propostas, e, dentre elas, o desenvolvimento econômico municipal e regional capaz de gerar empregos; a participação popular por meio de canais democráticos entre a prefeitura e comunidades; a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos; a construção de uma cidade agradável para os moradores e a prioridade na educação.

Com vistas à melhoria dos equipamentos públicos de acordo com o projeto Eixo Tamanduatehy, a cidade deveria oferecer aos seus moradores uma melhor qualidade de vida, pois, seria estimulado no cidadão de Santo André, o orgulho de viver nesta cidade.

Dentro desta proposta ganhava força a ação dos bairros, dos corredores de circulação e do próprio centro, e em novembro de 1997, é lançado o Projeto Santo André Cidade Futuro, cujo objetivo era pensar na cidade para o ano 2020 e os problemas seriam discutidos por meio de um fórum democrático, com representação civil e pública.

Neste ano de 1997, a busca de alternativas para enfrentar estes processos de reestruturação produtiva, de acordo com Bruno, Felipe e Denaldi (2006), a Câmara Regional do ABC, a Agência de Desenvolvimento Econômico do ABC e o

prefeito Celso Daniel, procuraram conhecer as experiências bem sucedidas do exterior e promoveram o Seminário Internacional “O Grande ABC em busca de soluções”, reunindo gestores do poder público, privado e instituições de classe para discutir o tema.

Um dos convidados foi o prefeito de Leipzig (Alemanha), Hinrich Lehmann-Grube, que teve também problemas com a saída de indústrias em sua cidade, e que reforçou a importância do marketing regional para a reestruturação produtiva.

Também foram discutidas as cidades de New Castle, Inglaterra; Detroit, Estados Unidos; a região da Galícia, Espanha e Rotterdam, na Holanda.

Para Campos e Somekh (2005):

“Entre as jogadas estratégicas adotadas pelos governos locais, logo se destacaram os projetos de renovação urbana. Grandes portos como Boston, Baltimore, Gênova, Barcelona, Dunquerque e Rotterdam, que assistiram ao esvaziamento de antigas instalações portuárias situadas em zonas relativamente privilegiadas, estavam entre as primeiras cidades a vislumbrar o potencial urbanístico e imobiliário dessas áreas. O mesmo ocorreu em metrópoles globais como Londres, Nova York e Buenos Aires. A visão estratégica salientou a possibilidade de aproveitar essas oportunidades de renovação para a implementação de projetos que combinassem atividade para eventuais investidores, alta visibilidade e atividades afinadas com tendências econômicas emergentes, concentradas no setor terciário e nos serviços especializados – escritórios, lazer, turismo, gastronomia, esporte, alta-tecnologia e assim por diante”. (CAMPOS & SONEKH, 2005, p. 87)

Após o Seminário, foram realizadas algumas viagens com os gestores públicos, para conhecerem os projetos de cidades como Barcelona, Madri e Lisboa.

Foi contratado o urbanista Jordi Borja de Barcelona, responsável pela reestruturação daquela cidade e das cidades brasileiras de Recife, Salvador e São

Paulo, e que passou a ser o consultor do projeto Eixo Tamanduatehy, juntamente com a arquiteta brasileira Raquel Rolnik.

Após conhecer a realidade andreense, Borja propôs que se deixasse de lado o negativismo da saída das indústrias, para se pensar no positivismo das áreas que ficaram desocupadas e que poderiam ser ocupadas com a instalação de equipamentos públicos, que além de melhorarem a qualidade de vida dos habitantes, também seria uma nova alternativa econômica nas áreas de saúde, turismo, cultura e tecnologias de ponta. (EIXO TAMANDUATEHY, 1999).

Na visão ainda de Borja, a situação de crise deveria ser revertida para uma oportunidade de crescimento.

A cidade deveria se modernizar e tornar-se independente da cidade de São Paulo, através das propostas de novas oportunidades com a oferta de serviços, cultura, universidades, comércio e núcleos residenciais.

Para trabalhar sob a coordenação de Borja e Rolnik, foram contratados arquitetos estrangeiros como Joan Busquets (espanhol), Eduardo Leira (espanhol), Cristian de Portzamparac (francês) e o brasileiro Cândido Malta Campos Filho, que coordenariam equipes que abordariam reestruturações nas mesmas áreas, porém, com enfoques diferentes.

Para Busquets (fig. 3) que foi o projetista que renovou *Puerto Madero* em Buenos Aires, o projeto deveria ser um parque linear com muitos espaços públicos verdes que desse a Santo André ares de metrópole. Focalizou a criação de áreas verdes.

FIGURA 3 - Juan Busquets (Espanha)



Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h28

O projeto de Leira (fig.4), que foi responsável pela revitalização de Madri, deveria contemplar a acessibilidade da Avenida dos Estados, como um anel metropolitano que facilitasse o acesso ao aeroporto. Para o seu projeto o importante era a articulação entre a região e a metrópole.

FIGURA 4 - Eduardo Leira (Espanha)



Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h28

Para o arquiteto Portzamparc (fig.5), autor do projeto Cidade da Música em Paris, a preocupação era com os ambientes, a ventilação, a iluminação. Ele queria criar os espaços com conforto ambiental, criando um “*boulevard*” urbano. O desenho de quadras e volumetria era o essencial para a ocupação de espaços vazios.

FIGURA 5 - Christian Portzamparc (França)



Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h28

Para Malta (fig.6) tinha uma proposta de unificação dos subdistritos separados pelo rio e ferrovia, dividindo a cidade em duas partes. Seriam construídos prédios pontes, edifícios de 100 andares, parques temáticos, praias artificiais e metrô de superfície, uma proposta bastante interessante, porém, devido ao alto custo, a prefeitura de Santo André não teria como viabilizá-la.

FIGURA 6 - Candido Malta (Brasil)



Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h28.

Criou-se o Grupo Promotor que cuidaria de estimular e fomentar o debate político sobre estas idéias diferentes e a revitalização urbana. Este grupo era composto de 4 empresários da indústria, 2 da área imobiliária, 3 da sociedade civil, 2 da imprensa, 7 da administração pública e 2 consultores.

A principal idéia, segundo Sakata (2006), era reunir um grupo que conseguisse construir e administrar um projeto de desenvolvimento. Este grupo cuidaria também do monitoramento das intervenções que deveriam ser feitas para que o projeto se concretizasse.

Foram feitas algumas intervenções utilizando-se do instrumento da Operação Urbana ou de acordo com a necessidade de intervenção, seriam criadas leis específicas.

O Projeto Tamanduatehy obteve uma série de resultados de 1998 até 2004. Havia uma equipe, determinada pelo poder público, que embora com pouco poder de decisão, conseguia dar continuidade ao projeto.

A seguir o quadro 8 demonstra algumas intervenções principais da iniciativa privada para o projeto Eixo Tamanduatehy:

QUADRO 8 - Iniciativas privadas do Eixo Tamanduatehy

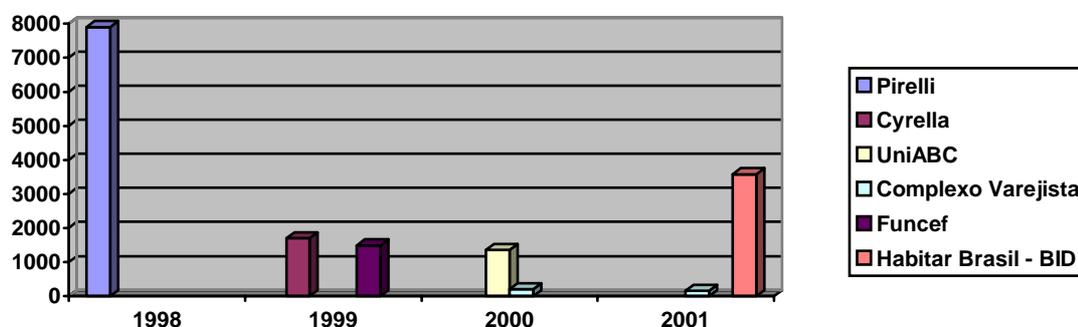
Empreendimentos	Característica do empreendimento
UniABC- Universidade do Grande ABC	Instituição de Ensino Superior Graduação – perspectiva 45 mil alunos
Cidade Pirelli	Pólo de comércio, indústria, habitação e serviços.
Shopping ABC Plaza	Pólo de Comércio
Hotel Íbis e Mercure	Hospedagem
Fundação Getúlio Vargas	Instituição de Ensino Superior – Pós Graduação
Auto Shopping Global Shopping	Pólo de Comércio
Hipermercado Carrefour	Pólo de Comércio
Hipermercado Pão de Açúcar	Pólo de Comércio
Ampliação do parque industrial Rhodia	Indústria
Hipermercado Extra	Pólo de Comércio
Comercial Madeirense	Comércio de materiais de construção
Rodoviária	Nova construção

Fonte: Nakano, Kazuo. Experiência “Projeto Eixo Tamanduatehy” – Município de Santo André – São Paulo – Instituto Polis/ Fundação Friedrich Ebert Stiftung, 2005, pág. 9.

Demonstramos também por meio do gráfico 3, os investimentos privados que são constituídos, principalmente, por empresas como Pirelli, Cyrella, UniABC, Carrefour, Extra e Funcef – responsável pela viabilização do Auto Shopping Global e o projeto Habitar Brasil que pertence ao governo Federal, para inclusão social em Capuava.

A Habitar Brasil, que é um projeto do governo Federal, investiu bastante em Capuava, pois se trata de dois projetos de inclusão social, “Santo André Mais Igual” e “Projeto Melhor Ainda”, que dentro dos conceitos de participação e inclusão deve oferecer por meio da reurbanização paisagística melhoria das condições de moradia, saúde, educação, segurança, lazer, centros de serviço e comércio, gerando renda e conseqüentemente empregos.

GRÁFICO 3 - Investimentos privados em áreas públicas (em US\$ mil)

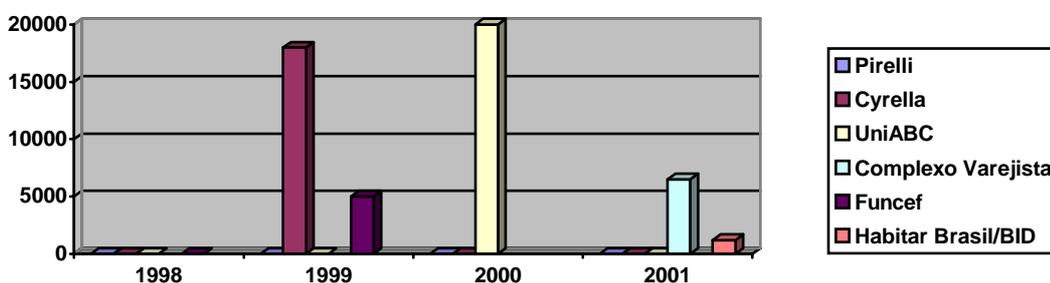


Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h02

No Gráfico 4 podemos visualizar os investimentos que serão feitos por cada uma das empresas privadas participantes do Eixo Tamanduatehy.

O investimento da Funcef (Fundo de Previdência dos Funcionários da Caixa Econômica Federal) em parceria com o Projeto Global, tratou de viabilizar o Auto Shopping Global que visa à construção de um centro empresarial com abrangência local e regional.

GRÁFICO 4 - Principais investimentos privados (em US\$ mil):



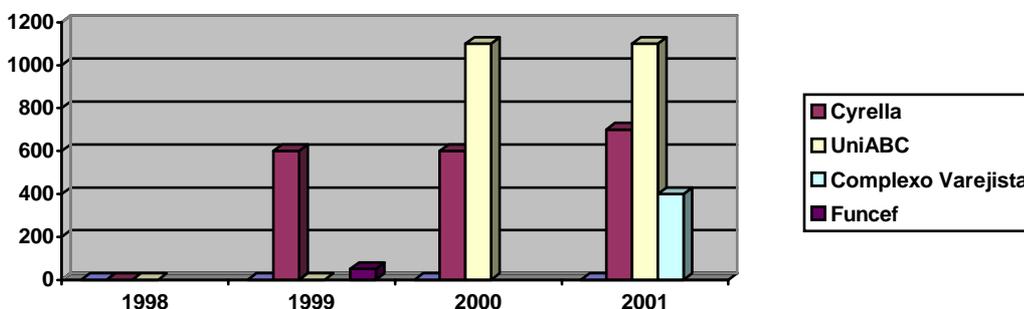
Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h02

No Gráfico 5 é possível uma observação do aumento dos empregos gerados nestes processos iniciais de construção do Eixo Tamanduatehy.

Nota-se que os maiores geradores de empregos estão na construção civil, Instituições de Ensino Superior, e surgindo em 2001, o comércio varejista.

A Cyrella implantou o Shopping Plaza ABC e foi responsável pela vinda dos hotéis Íbis e Mercure. Foi responsável também pela vinda de alguns comércios varejistas e atacadistas que se implantaram ou expandiram no eixo: Carrefour, Sé Supermercados, Pão de Açúcar, Extra, C&C e Makro.

GRÁFICO 5 - Geração/manutenção de empregos diretos:



Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h02

O quadro 9 é um resumo das ações das operações urbanas na cidade de Santo André.

Dentro das áreas do Projeto Tamanduatehy, muitas pertenciam a zonas residenciais ou zonas industriais. As operações urbanas são criadas, dentro da lei, para permitir a construção de novos empreendimentos nestas localidades de antigos galpões industriais, ou terrenos desocupados.

Para Campos e Somekh (2005):

“O processo de implementação se ressentia da ausência de uma entidade com autonomia financeira e domínio sobre os terrenos a serem renovados, a exemplo das que foram criadas em Battery Park City, Docklands, Barcelona, Puerto Madero e nas ZACs francesas. Dessa maneira, o principal trunfo do governo local em Santo André é o poder de regulação que permite negociar mudanças de legislação, possibilidades de reparcelamento do solo e mecanismos de captura da valorização imobiliária, entre outros instrumentos que poderiam viabilizar uma intervenção de maior porte atualmente em estudo”. (CAMPOS E SOMEKH, 2005, p. 91)

QUADRO 9 - Resumo das principais operações urbanas

Operação urbana	Situação anterior	Área de intervenção	Objetivo Qualitativo	Objetivo Quantitativo	Beneficiários	Situação atual
Shopping ABC Plaza	Galpão industrial desativado, área degradada, prostituição, tráfico e consumo de drogas.	157.765 m ² + 9859 m ² (alargamento da av. Industrial	Requalificação urbanística local, espaços privados de uso público, minimização dos problemas de trânsito	US\$2.802.817 obras viárias e reurbanização	Empreendedores, Prefeitura, usuários da av. Industrial	Em funcionamento, av. Industrial duplicada no vetor de influência do Shopping. Espaços privados de uso público
Complexo Hoteleiro	Terreno vago, proliferação de vetores e instabilidade	22.456m ² + 3.309m ² ampliação do Parque	Construção de complexo hoteleiro (outorga onerosa), requalificação	US\$ 344.643 (terreno e obras para ampliação do Parque)	Prefeitura, Empreendedores e usuários	Ampliação executada; Complexo Hoteleiro em obras;

	de geológica.	Municipal	urbanística local, ampliação e implantação de acesso (Parque Celso Daniel)			
UniABC	Galpão industrial desativado, área degradada, prostituição, tráfico e consumo de drogas	32.700m ² + 2.099m ² (-alargamento da av. Industrial permuta de áreas para construção de equipamento comunitário)	Requalificação urbanística local; implantação de paisagismo e minimização dos impactos do trânsito;	US\$ 1.712,023 (obras viárias, reurbanização e implantação de equipamentos comunitários)	Estudantes, Prefeitura e usuários.	Em funcionamento; entorno reurbanizado, av. Industrial duplicada;
Cidade Pirelli	Fábrica parcialmente desativada	283.654 m ² (usos comerciais, industriais, serviços e logística. Novo sistema viário e 31.589m ² para implantação de parque	Reurbanização da área (instalação de novas atividades econômicas), parque municipal, escola, obras e recursos para o FDU (Fundo de Desenvolvimento Urbano)	US\$ 9.730.291 (parque, escola, cobertura de calçada no Centro, recursos para o FDU).	Empreendedor, Prefeitura, usuários.	Parcelamento do solo, sistema viário, escola municipal, Centro reurbanizado, Parque
Global Shopping	Terreno vago, proliferação de vetores.	290.000 m ² com doação de via local e paisagismo;	2 Shopping Centers, urbanização local, habitação, serviços e comércio; 2 pontilhões, um viaduto, via local e paisagismo;	US\$ 1.834.857,00 (etapa inicial)	Empreendedor, Prefeitura, moradores locais, região	Primeira etapa em funcionamento, pontilhões, via local, paisagismo;
Hipermercado do Pão de Açúcar	Supermercado desativado (proliferação de vetores)	28.000m ² + 29.000m ² de urbanização e paisagis	Implementação de parque público	US\$ 300.000,00	Prefeitura, usuários	Hipermercado e parque em funcionamento;

		mo (área pública)				
Hipermercado do Carrefour	Clube recreativo desativado (proliferação de vetores)	28.714m ² + 13.901m ² (parque público)	Áreas privadas de uso público (parque municipal)	US\$ 150.000,00	Usuários, prefeitura	Etapa inicial de obras;

Fonte: Retirado do site da Prefeitura Municipal de Santo André - Projeto Eixo Tamanduatehy - www.santoandre.sp.gov.br – consultado em 07/04/2007 – 19h02

Podemos notar também, de acordo com o mapa abaixo, que com a implantação do Eixo Tamanduatehy, a divisão espacial que durante muito tempo ocorreu na cidade de Santo André, entre o centro e o lado “de lá” do rio, passa a ficar imperceptível, devido a expansão da atividade econômica.

Além das empresas citadas, outras também anunciaram investimentos ou ampliaram instalações como a Pirelli Pneus, a Bridgestone-Firestone, aTIM , a Petroquímica União e a Polietilenos.

A Figura 7 demonstra o mapa de intervenções, operações urbanas e parcerias já realizadas e em andamento.

4.3 Discussão sobre as perspectivas dos gestores hoteleiros e dos gestores públicos.

Para o presente tópico, foram efetuadas entrevistas com quatro gestores hoteleiros da cidade de Santo André, responsáveis pelos hotéis *Íbis*, *Mercure*, *Plaza Mayor* e *Quality Suítes*, além de dois gestores do poder público, a vice-diretora do Departamento de Desenvolvimento de Projetos Urbanos da Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação e o diretor do Departamento de Desenvolvimento Econômico da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Ação Regional.

Conforme se destacou no tópico sobre o Eixo Tamanduatehy, algumas Operações Urbanas foram necessárias para permitir a construção dos hotéis de rede.

De acordo com a Lei 7088 de 09 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a implantação de hotel, *flat service*, *apart hotel* e similares, regulamenta a sua localização, índices urbanísticos e demais restrições; poderiam ser construídos estes empreendimentos, desde que não ocupassem a zona A, considerada estritamente residencial.

O local onde se encontra o hotel *Quality Suítes*, faz parte da Zona A, e para solucionar este problema, foi criada a Lei 7700, de 16 de Julho de 1998, que autoriza a construção de *Flat Service*, no imóvel de classificação fiscal n. 15.152.121, localizado na Avenida Portugal, mediante outorga onerosa.

A outorga onerosa significa que seria estipulado um valor econômico pelo lote e este valor, de acordo com o artigo 3º. desta mesma lei, estabelecia-se que uma contrapartida fosse convertida em benefício público e destinada ao atendimento de crianças e adolescentes em situação de rua.

Para a construção dos *Hotéis Íbis e Mercure*, houve a criação da Lei 7873 de 16 de Agosto de 1999, que instituiu a Operação Urbana Industrial II, e que de acordo com o artigo 3º., dispõe sobre a doação pelo município de parte do lote do Parque Duque de Caxias , atual Parque Celso Daniel. Esta lei autorizou a construção de estabelecimento para uso de comércio diário, prestação de serviços de natureza comercial e institucional, residencial e flat. Foi feita também por outorga onerosa, porém não mencionando os seus beneficiários.

O *Hotel Plaza Mayor*, foi de fato o primeiro hotel instalado na cidade de Santo André após o incentivo para construções hoteleiras verticais. Totalmente nacional, de um único proprietário e concebido a partir de um sonho, o hotel teve sua construção iniciada na década de 1990, porém, surgiram alguns problemas e o mesmo foi terminado e inaugurado na década seguinte.

Para Castelli (2001), a estrutura de hotéis familiares pode ser bastante atrativa, principalmente pela proximidade do proprietário com os colaboradores e hóspedes. Estes empreendimentos têm atingido bons níveis de desempenho.

Com as mudanças de legislação acontecendo e embora não fizesse parte de zona residencial ou de operações urbanas, surgiu o *Hotel Plaza Mayor*. O proprietário do *Plaza Mayor* já possuía um hotel de menor porte, o Colinas Hotel, no centro da cidade e motivado pela reestruturação econômica do município e pela percepção de que seria possível atrair hóspedes de outras localidades como Mauá e Ribeirão Pires, visualizou que teria potencial para o turismo de negócios e resolveu investir em um novo empreendimento hoteleiro. Esse foi concebido para ser um hotel de negócios, e hoje também possui um amplo espaço para eventos. É um estabelecimento que se preza pela qualidade dos serviços.

Um dos fatores determinantes da hotelaria é a qualidade dos serviços prestados. Um prestador de serviços que não oferece qualidade em seu atendimento está fadado a não se estabelecer. Foi uma iniciativa ousada e

antecipada, visto que a chegada das redes poderia ter comprometido a instalação do empreendimento, conforme Bonfato (2006):

“Num mercado “fechado” por uma rede, qualquer tentativa de instalação de unidades hoteleiras, por uma concorrente, resultaria na necessidade de deslocamento de um enorme capital para a implantação. O custo desse investimento e o retorno financeiro sobre o capital não compensariam a tentativa de se infiltrar nesse nicho específico”. (BONFATO, 2006, p. 32)

Apesar dos hotéis da cidade contarem com públicos distintos e localizações com atrativos diferentes, hoje o concorrente direto do *Hotel Plaza Mayor* é o *Hotel Íbis*.

O *Hotel Íbis* e *Hotel Mercure* de Santo André pertencem à rede *Accor Hotels*, que já possuía um empreendimento do tipo *flat* na cidade de São Bernardo do Campo. Para a cidade de Santo André, a implantação de um grupo forte e internacionalmente conhecido, como o grupo *Accor*, tende a trazer benefícios e podendo, por meio de seu sistema de GDS (Global Distribution System)¹, tornar a cidade uma opção para a hospedagem de turismo de negócios, conhecida mundialmente.

A *Accor Hotels* implantou seu primeiro hotel em 1967 na cidade francesa de Lille, e desde então agregou diversos produtos ao seu *portfólio* e hoje oferece uma rede com mais de 4 mil hotéis no mundo. A *Accor Hotels* está operando há mais de 25 anos no Brasil e é a maior empresa de administração hoteleira internacional presente no país. No Brasil é detentora das redes hoteleiras *Sofitel*, *Novotel*, *Mercure*, *Mercure*, *Íbis*, *Formule 1* e *Mercure Apart*s.

No restante do mundo atua ainda com as redes hoteleiras *Sofitel*, *Novotel*, *Mercure*, *Suitehotel*, *Íbis*, *All Season*, *Etap Hotel Slondèe*, *Formule 1*, *Motel 6*, *Studio 6* e *Red Roof Inn*.

¹ Global Distribution System ou Sistema Global de Distribuição é um sistema computadorizado de reservas.

Atuam também em diversos segmentos do turismo com outras empresas e marcas como Carlson Wagonlit, Frantour, Go Voyages, Lenôtre, Compaigne de Wagons-lits, Accor Casinos e o Grupo Ticket.

Estas redes são distribuídas por categoria, de acordo com o perfil do público. Das redes existentes no país, o Sofitel é uma marca de categoria luxo, o que para o grupo pode ser denominado de *upscale*. Possui empreendimentos em grandes centros receptores como as capitais de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e um *resort* na Costa do Sauípe, em Florianópolis e, mais recentemente, no Guarujá.

Dentro do grupo, existem também as redes que fazem parte do que se pode chamar de categoria luxo e superior ou *midscale*, que são o Novotel, *Mercure* e *Mercure Apartaments*. Os empreendimentos destas redes, também estão localizados em grandes centros e funcionam como alternativa para atender a um determinado perfil de público. A rede *Novotel*, possui 11 hotéis no Brasil, inclusive em cidades recém descobertas para o turismo de negócios como é o caso de Palmas, capital do Tocantins.

A rede *Mercure*, instalada em Santo André, possui hoje 15 hotéis no Brasil e deverá atender até 2007, cidades como Novo Airão, na Amazônia e Macaé. A rede *Mercure Apart*, estabelecida em São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, conta com 58 empreendimentos e surgiu com a marca *Parthenon*, desenvolvida unicamente para o Brasil criando assim primeiro o conceito de *flats* para hospedagem. Foi uma idéia inovadora criada na década de 1980 e que manteve crescimento por muitos anos.

Em agosto de 2006, porém, a *Accor Hotels*, em uma iniciativa de renovação mercadológica, decidiu alterar o nome *Parthenon* para *Mercure Apart*, principalmente em virtude do primeiro nome não criar nenhum atrativo junto ao público estrangeiro. Estes hotéis de categoria luxo e superior normalmente atendem aos executivos no nível de diretoria e gerência, ou seja, os gestores das empresas.

A rede *Íbis* e *Formule 1*, incluem-se na categoria econômica, que atendem também um público específico de colaboradores operacionais e técnicos. Os hotéis da rede *Formule 1*, embora não estejam no Grande ABC, são de categoria super-econômica, com telefones comunitários e *vending machines* nos andares. Muitos não possuem televisão nos apartamentos. Havia até o interesse em fazer o banheiro no final do corredor, como em muitos hotéis da Europa, porém, por meio de pesquisas, constatou-se que este costume não seria aceito no Brasil.

O restaurante possui sistema *self-service*, com mesas comunitárias com louças descartáveis que o próprio hóspede joga no lixo. Não existem funcionários para atender ao hóspede e nem serviço de quarto. Foi um modelo de empreendimento lançado na França em 1984, com o objetivo de oferecer hospedagem com preço baixo. No mundo existem mais de 350 hotéis desta bandeira.

Os hotéis da rede *Íbis*, da categoria econômica, já atuam, mundialmente, em mais de 30 países. Oferecem poucos serviços, porém, qualidade no atendimento. Não oferecem serviço de quarto ou serviço de mensageiro; normalmente possuem um mini-bar ao lado da recepção, que oferece lanches pré-preparados e refeições congeladas, e o próprio recepcionista aquece para o hóspede. Na França, normalmente, o gerente geral também é recepcionista e mensageiro.

A criação de duas redes hoteleiras, atuando para públicos distintos num mesmo espaço foi uma decisão estratégica para privilegiar a economia desde a implantação, posto que os hotéis pudessem dividir algumas áreas comuns. Em Santo André, o responsável pelo abastecimento e pelas compras, atende aos dois empreendimentos e o setor de manutenção também atende aos dois hotéis. O Hotel *Íbis* não possui salas para eventos e quando necessita deste serviço, utiliza as salas do Hotel *Mercure*.

A existência das duas redes também tende a facilitar em economia para o cliente, pois as motivações das viagens para os dois tipos de hóspedes são as mesmas e os negócios estão concentrados no mesmo lugar, dispensando grandes deslocamentos.

Para Bonfato (2006), esta localização compartilhada é extremamente proveitosa para investidores e consumidores;

“A existência de duas sub-bandeiras que compartilham praticamente o mesmo espaço físico não implica o estabelecimento de uma concorrência interna. Isso porque cada unidade está voltada para um público consumidor específico e o cliente tem, portanto, a opção de escolher, entre uma e outra unidade, a que oferece preços e serviços mais adequados a sua faixa de consumo ou as suas necessidades.” (BONFATO, 2006, p. 31)

Outro hotel situado em Santo André a partir de 2000, é o da rede *Quality Suítes*, que pertence ao grupo *Atlantica Hotels International* (AHI). É um grupo multimarcas, originado em 1998, a partir da *joint venture* entre *Barrington International Hospitality* (representada por *Gregory Ryan*, fundador do *McDonald's* no Brasil) e a *Darby Overseas Investment Fund*; é ainda a detentora da franquia para desenvolvimento e implantação dos produtos da *Choice Hotels International*, onde detém as redes *Sleep Inn*, *Confort*, *Confort Suítes*, *Quality* e *Clarion*. Por isso é denominado de multimarcas, pois possui dois grandes grupos, o *Atlantica Hotels International* e a *Choice Hotels International*, que possui mais de 5 mil hotéis em 44 países.

Já o hotel *Quality Suítes* tem em Santo André como concorrente, o *Mercure*. Ambos são classificados como hotéis quatro estrelas, ou superior ou ainda luxo. Os quatro hotéis da região têm como característica o bom atendimento, independente de sua categoria, o que de acordo com Castelli (2001);

“Para as empresas prestadoras de serviço, contratar pessoas que gostam de servir e desenvolver nelas cada vez mais o espírito de serviço não é meramente uma

questão humanística. É isto sim, uma questão de estratégia comercial.” (CASTELLI, 2001, p.41)

As questões efetuadas aos gestores hoteleiros tiveram o intuito de obter respostas que demonstrassem a atratividade pela cidade de Santo André pelos respectivos empreendimentos. Diante deste quadro apresentado, as questões foram divididas em cinco grupos, onde se buscou explorar aspectos relativos à motivação do investimento, posicionamento estratégico, atratividade pela região para o segmento hoteleiro, articulações públicas e privadas e perspectivas de futuro para a hotelaria na cidade e região.

4.3.1 Motivações do Investimento

Este primeiro tópico tem por objetivo analisar os fatores que motivaram o investimento no período de 1997 até 2006. Os fatores que motivaram a expansão hoteleira na cidade de Santo André, na perspectiva dos gestores hoteleiros, coincidem com as hipóteses lançadas por Andrade (2001):

“A decisão de implantar hotéis, ocorre sem que haja uma política coerente e sistemática. Esse tipo de decisão brota de conjunturas aleatórias: interesse de um empresário que não é do setor diversificar investimentos; do objetivo de atender a demanda flagrantemente mal atendida em um local específico; do interesse de utilizar um terreno bem localizado; da possibilidade de utilização de recursos disponíveis para o setor etc.” (ANDRADE, 2001, p. 30)

Há que se observar algumas decisões básicas na construção de um empreendimento hoteleiro, como o tipo de público que este hotel vai atender, e onde ele será localizado.

Quanto ao tipo de público, trata-se de segmentação do mercado. Esta constatação poderá ser efetuada por meio de pesquisas de mercado. Neste ponto o “onde” e o “para quem”, deverão ser linhas cruzadas, pois uma resposta vai determinar o posicionamento da outra.

Para decidir sobre qual o melhor tipo de investimento a avaliação da oferta poderá ser um instrumento de ajuda. Para Andrade (2001) esta avaliação é o método mais rápido e econômico, pois, sugere um levantamento da oferta existente na localidade. A avaliação da demanda seria um estudo mais complexo, atingindo o consumidor.

Para a análise de mercado deve-se levar em consideração o contexto em que o futuro empreendimento estará inserido, para Bonfato (2006):

“Deve-se partir do fato de que o local da análise se insere em um contexto que engloba outras localidades e outras regiões maiores, inevitavelmente sujeitas as determinadas prioridades de políticas públicas. Qualquer análise de mercado, portanto, não deve ignorar as tendências nacionais e regionais antes de se deter nas locais”. (BONFATO, 2006, ps. 53 e 54)

Diante do fato de que para a instalação de novos empreendimentos existe a necessidade de análises do mercado, dentro destas análises há que se observar também o histórico do local.

No caso da cidade de Santo André, muitos foram os fatores de impedimento de construções hoteleiras anteriores ao ano de 2000, desde legislação e até mesmo interesse por parte dos investidores. Estes processos de mudança começaram a ocorrer a partir de 1997, quando as políticas públicas se voltaram para projetos de reurbanização.

Em pesquisas de mercado efetuadas pelos hoteleiros, havia a indicação de que os potenciais consumidores dos serviços hoteleiros da Região do ABC estavam utilizando-se dos hotéis da cidade de São Paulo, por terem melhores estruturas e ficarem próximos das ofertas de lazer e gastronômicas da capital. Constatou-se também que o deslocamento para a cidade de São Paulo, principalmente no horário comercial, seria um importante e decisivo fator de atratividade para a hospedagem na Região do ABC.

Para Bonfato (2006):

“As condições de acesso são fator determinante na captação de clientes para um empreendimento hoteleiro. Deve-se verificar muito bem o tipo de público que o futuro empreendimento pretende captar.” (BONFATO, 2006, p.76)

Uma das questões origens dessa pesquisa, foi em relação ao período temporal de implantação hoteleira, que ocorreu de fato somente após o ano 2000. Procurou-se então analisar as motivações dos investimentos ocorridas após esta data.

Obteve-se como resposta de dois empreendimentos – *Íbis e Mercure* - o fato de haver uma legislação que proibia as construções verticais hoteleiras; o fato de esta lei ter sido revista e as novas políticas estabelecidas no Governo Celso Daniel, a partir de 1997 motivaram a implantação somente após esta data. A reurbanização da Avenida Industrial contribuiu fortemente para a instalação destas duas unidades hoteleiras.

Para os dois hotéis estabelecidos fora daquele local específico, as motivações embora não fossem diretamente ligadas ao Projeto Eixo Tamanduatehy, foram motivadas pelas boas expectativas em relação a novos empreendimentos hoteleiros.

O Hotel *Plaza Mayor* teve como fator de decisão o interesse do proprietário em investir em um hotel de maior porte na cidade. Para o Hotel *Quality Suites* foi decisiva a necessidade de novos empreendimentos e estabelecer a marca no ABC. Para os representantes do poder público a motivação principal se refere às transformações urbanas a partir de 1998 e à própria demanda latente que existia, criando a necessidade de ofertas hoteleiras.

Procurou-se também investigar, quais os motivos que levaram a maior concentração de investimentos hoteleiros no Grande ABC terem ocorrido especificamente na cidade de Santo André.

Para três dos hotéis instalados isto foi atribuído ao fato de se verificar por meio de pesquisas de mercado, a necessidade de oferta de tipos diferentes de hospedagem, devido ao fato de muitos hóspedes da região do ABC optar por hospedagem na cidade de São Paulo, especificamente, no bairro de Moema.

A proximidade com a cidade de São Paulo, na visão dos gestores hoteleiros, poderia sugerir uma inversão de propostas, pois, ao mesmo tempo em que poderia ser um fator importante para a escolha da hospedagem por parte dos turistas, também poderia ser um risco, visto que muitos poderiam ainda preferir a metrópole, justamente pela proximidade.

Para Bonfato (2006):

“A saturação de mercados cosmopolitas, como São Paulo, faz as empresas buscarem locais com oferta de grandes áreas de baixo custo, contando quase sempre com incentivos fiscais municipais. Esses fatores, aliados à crescente mão-de-obra especializada e à melhora de qualidade das vias de acesso, formam o cenário propício ao deslocamento de grandes fontes geradoras de pernoites” (BONFATO, 2006, p.57)

O grupo *Accor e o Atlantica Hotels* constataram que muitos hóspedes que visitavam o ABC, hospedavam-se nos hotéis, principalmente, em Moema, região servida pelo Shopping Ibirapuera e bares noturnos. A criação de um *Shopping Center* e a crescente ampliação de ofertas condomínios de alto padrão a serem construídos em uma região anteriormente industrial e abandonada, criaria expectativas positivas em relação a cidade de Santo André. Durante o mesmo período, surgia no Bairro Jardim um importante centro de lazer noturno na cidade de Santo André.

Para um dos hotéis, o *Plaza Mayor*, como o proprietário já possuía um hotel de menor estrutura na cidade, portanto já havia avaliado seu potencial, e possuía um terreno, começou o empreendimento. De acordo com este gestor, as políticas públicas não foram fatores determinantes para a criação deste empreendimento.

Foi a única das construções que não se utilizou de operações urbanas da prefeitura. Naquele local poderia pelas regras então vigentes ser instalado um empreendimento hoteleiro.

Para David Souza, diretor de Desenvolvimento Econômico, a instalação hoteleira também ocorreu por questões mercadológicas. Acredita-se que com a globalização, as empresas passaram a dar enfoque às atividades fins e terceirização, criando assim novos postos de trabalho para técnicos e operadores. Este intercâmbio, imigração e transferência de tecnologia fizeram com que surgisse o turismo de negócios.

Como os hotéis de São Bernardo do Campo estavam defasados, segundo este gestor, a procura por hospedagem aumentou na cidade de São Paulo, e conseqüentemente a percepção das redes hoteleiras para a origem e destino dos turistas, fazendo-os perceber que a cidade de Santo André comportaria hotéis.

Diante das observações efetuadas pelos gestores hoteleiros, prosseguimos investigando sua percepção a respeito das ações do poder público. De maneira geral, esses gestores acreditam que houve ações do poder público para melhorias, porém, estas ações interferiram de modo diferenciado em cada empreendimento.

Para os hotéis do grupo *Accor* que fazem parte do Projeto Eixo Tamanduatehy, houve motivação direta. As transformações seriam fatores determinantes para a tomada de decisão, principalmente, pela duplicação da Avenida Industrial, dentro do Parque Celso Daniel e em frente ao Shopping Plaza ABC. Não fosse a ação do poder público, poderia não ter havido a vinda dos hotéis ou esta seria ainda mais tardia.

Para o Hotel *Quality Suites*, embora o gestor atual desconheça as ações do poder público, na época da autorização do projeto o empreendimento utilizou-se de operação urbana para que fosse autorizada a sua construção e atuação.

No caso do Hotel *Plaza Mayor* a ação do poder público não interferiu e ainda não interfere. Inclusive o gestor acredita que em muitas situações, por conta dos eventos, poderia ser feita alguma parceria no sentido de facilitar o embarque e desembarque de hóspedes e o fluxo do trânsito, a fim de tornar mais fácil a recepção de convidados. Já houve tentativas de parcerias neste sentido, porém não foram bem sucedidas.

Foi a única das construções que não se utilizou de operações urbanas da prefeitura. No local onde está instalado o hotel, poderia ser construído um prédio com esta finalidade. O fator determinante foi a expectativa de um hotel diferenciado do que já existia na cidade.

Sob o ponto de vista dos gestores públicos, Maria Tereza Andreatta, vice-diretora de Projetos Urbanos, defende que a modificação proposta pelo poder público com o enfoque na reurbanização, contribuiu bastante para a vinda dos hotéis e de outros empreendimentos, porém na visão de Davi Souza, algumas ações do poder público contribuíram, sem que fossem totalmente decisivos. Ainda na visão deste gestor, com a globalização, a expansão hoteleira seria um fato inevitável, principalmente para a hospedagem do turista de negócios.

Dentro da segmentação de mercado que ocorre hoje na maioria das atividades, a questão colocada para os gestores foi sobre qual nicho de mercado os empreendimentos pretendiam atingir. Para Kotler (2000), a segmentação consiste em identificar as preferências dos consumidores, o poder de compra, localização geográfica e hábitos de compra.

Kotler (2000) exemplifica:

“[...] A *Ramada Franchises Enterprises* atua em uma variedade de segmentos: *Ramada Limited* para viajantes com pouco dinheiro; *Ramada Inn* para aqueles que procuram um hotel de preço médio e serviços completos; *Ramada Plaza*, um novo conceito no segmento de preço médio-alto; *Ramada Hotels*, que oferece um serviço de três estrelas, e os

hotéis *Ramada Renaissance*, que oferecem serviços de quatro estrelas.”
(KOTLER, 2000, p. 279)

Nas quatro situações, o hotel foi criado para atender o público típico de turismo de negócios. Em virtude de haver muitas empresas na Região do ABC e na cidade de Santo André, para os investidores havia a necessidade de investimentos hoteleiros que pudessem atender desde os colaboradores técnicos até os empresários e visitantes estrangeiros.

Os hotéis optaram por estratégias diferentes e de acordo com Porter (1989) a estratégia utilizada pelos hotéis da região foi a de enfoque e liderança no custo. Os quatro hotéis optaram por um único foco de mercado com relação ao público. Dois dos hotéis optaram pela estratégia de menores preços *Íbis* e *Plaza Mayor* e dois hotéis optaram pela estratégia de diferenciação *Quality Suítes* e *Mercure*.

A capacidade de venda e de geração de receita proveniente do segmento de negócios é muito grande, embora atuem no mesmo segmento, os hotéis tendem a ser diferentes, pois de acordo com Beni (2002), não existem dois hotéis iguais. O que um hotel oferece o outro não oferecerá da mesma maneira, pois se tratam de pessoas diferentes, situações específicas e momentos pontuais.

Para Beni (2002), o mercado de turismo é quase monopolista:

“[...] pois cada empresa vende um produto que, de certo modo, se traduz como único e diferenciado dos demais e, neste sentido, assemelha-se a uma empresa monopolista.” (BENI, 2002, os.149 e 150)

A opção pela segmentação atinge diretamente o público determinado, tornando-o fiel ao seu produto. Os desejos e as necessidades dos consumidores são diversos e desta maneira, com o nicho de mercado que pretende atuar claramente definido, o empreendimento torna-se mais atraente para o seu consumidor e conseqüentemente pode-se tornar mais rentável.

Este posicionamento quanto ao turismo de negócios, torna-se rentável também quando assume parceria com o turismo de eventos. Para os hotéis, muitos eventos acontecem em suas áreas de eventos e trazem hóspedes nacionais e internacionais.

Segundo dados da EMBRATUR, somente do ano de 2004 para 2005 houve um crescimento de mais 14% dos visitantes estrangeiros que vieram para a cidade de São Paulo. De acordo com a Revista Exame de Abril de 2007, São Paulo é a capital brasileira do turismo de negócios, com feiras e eventos, e de acordo com a Secretaria de Turismo do Estado, o gasto per capita diário gira em torno R\$ 505,00 (quinhentos e cinco Reais), somente na capital..

Ou seja, trazendo este turista para Santo André, a cidade poderia obter ganhos para o município e geração de empregos. Os equipamentos de turismo como gastronomia, hotelaria e lazer, também seriam beneficiados.

Para a hotelaria, o maior fluxo de turistas costuma ser nos hotéis de lazer, durante os feriados e período de férias (de 15 de Dezembro a 15 de Fevereiro) e no mês de Julho; já para os hotéis executivos, esse fluxo predomina durante o meio da semana.

Os hotéis executivos têm buscado alternativas na realização de eventos sociais para garantir a ocupação do mesmo nos finais de semana. Aparentemente, por meio da entrevista com os gestores, apesar ainda de não acharem que os retornos atingiram os valores esperados, de maneira geral, todos estão satisfeitos com a implantação e procurou-se saber destes gestores quais os aspectos mais favoráveis para o empreendimento, desde a implantação.

Para o Hotel *Íbis*, o aspecto mais favorável foi à possibilidade de trazer a marca para Santo André, demonstrando e tornando de conhecimento público a categoria econômica hoteleira com qualidade. Para o Hotel *Mercure* a localização

é, sem dúvida, o ponto mais favorável, com o Shopping Plaza ABC, Parque Celso Daniel e a Rua das Figueiras, considerada o pólo gastronômico de Santo André.

Neste aspecto, pontua Bonfato (2006):

“A localização ideal está estreitamente ligada ao nicho que o empreendimento está buscando atender.” (BONFATO, 2006, p. 55).

Situar-se em uma região de alternativas de comércio e serviços tende a atrair o hóspede. Para Andrade (2001) a micro-localização é tão ou mais importante que a localização geral. Uma região que outrora era abandonada e hoje oferece facilidade de acesso aos pontos de interesse, comércio, serviços e lazer, para o hóspede pode ser um grande valor agregado.

Para o Hotel *Plaza Mayor*, os aspectos positivos foram trazer hóspedes da cidade de Mauá e Ribeirão Pires. Por concorrer com a categoria econômica, devido às tarifas, é frequentemente utilizado por técnicos da Petroquímica União, Alcan, Magnetti-Marelli, Phillips, Saint Gobain, entre outras.

Para Andrade (2001):

“A decisão da localização pode se orientar sobre áreas progressivamente mais restritas: inicialmente, avalia-se o mercado em nível mais genérico, posteriormente, avalia-se o mercado de forma mais aprofundada, em um conjunto de cidades selecionadas.” (ANDRADE, 2001, p. 32)

Sob o olhar dos gestores públicos, Maria Tereza Andreatta acredita que como aspecto favorável, houve maior visibilidade da cidade de Santo André, principalmente por se tratarem de redes internacionais, fazendo sua divulgação mundialmente. O turista de negócios tem a cidade em seu roteiro. Para David Souza, houve a possibilidade de poder atender ao turista e melhorar a estrutura do turismo na cidade.

Durante a entrevista também foram colocados alguns aspectos desfavoráveis desde a implantação até hoje. Para o *Hotel Íbis*, o grande ponto desfavorável é a concorrência com o *Plaza Mayor*, que segundo o gestor, compete com preços inferiores. Há também o uso aquém do esperado pelo restaurante que é aberto ao público, porém, não é utilizado pelo cliente não hóspede.

A divulgação do restaurante foi e ainda é feita, porém, isto se deve, talvez, ao fato de o restaurante ficar no final do corredor da recepção, e possivelmente o consumidor sentir-se intimidado em ter que atravessar o *hall* da recepção.

De acordo com Andrade (2001):

“[...] a regra básica que determina como condição essencial de sucesso o acesso conveniente a partir do lobby. E como não são exclusivos para hóspedes, é importante o acesso fácil também para quem vem de fora, se possível diretamente da rua.” (ANDRADE, 2001, p. 125)

Para o gestor do Hotel Mercure, os pontos desfavoráveis ainda são os espaços vazios na proximidade do hotel, gerando marginalidade e prostituição. As áreas do entorno devem ser levadas em consideração e com seriedade, pois ,muitos problemas de segurança podem comprometer o empreendimento.

Para Bonfato (2006):

“[...] a imagem do entorno pode afetar a imagem do empreendimento. Devem ser evitados terrenos próximos de pontos de degradação ambiental, degradação social ou decadência urbana. Locais em processo de favelização, áreas próximas de zonas de prostituição e altos índices de violência.” (BONFATO, 2006, p. 81)

Apesar de muito ter sido feito em termos de reurbanização na Avenida Industrial, para a gestora, a construção de dois hotéis atraem a marginalidade,

motivados, principalmente, pelo perfil do público estrangeiro. Esta acredita que a intervenção do poder público, apesar de ter sido bastante expressiva, hoje está deixando a desejar nestes aspectos de ocupação das áreas abandonadas, que ainda existem. Também para a gestora do Mercure, a falta de credibilidade do público do ABC em relação a sua própria região, é um fator agravante.

Por diversas vezes já foram ouvidos comentários de pessoas das empresas da região que traziam hóspedes para o hotel, questionando o motivo da escolha por Santo André, se poderiam ficar instalados na cidade de São Paulo.

Para Krippendorf (2000), as estruturas das cidades foram alteradas devido à industrialização. Os terrenos e aluguéis atingiram preços vertiginosos, obrigando os moradores a deslocar-se para o subúrbio. Estas cidades tornaram-se cidades-dormitório e seus habitantes acostumados a exercerem atividades, inclusive de lazer nos grandes centros.

Como ponto desfavorável, o gestor do Hotel *Plaza Mayor*, acredita ser a falta de incentivo do poder público, como melhorias no entorno do hotel e melhorias no trânsito em dias de grandes eventos. Para este gestor a construção de novos condomínios em frente ao hotel por particulares, vem contribuindo com melhorias ao redor do empreendimento.

Apesar de o hotel trabalhar com um quadro de colaboradores bastante comprometido e fiel, com a criação de novos empreendimentos observou-se que o quadro passou a ter trocas freqüentes. Destina-se muito tempo para treinamento de pessoas e posteriormente estas pessoas vão treinadas para trabalhar em hotéis de rede, com o objetivo de terem um melhor plano de carreira. Essa é uma situação muito freqüente na hotelaria, principalmente nas grandes capitais, onde a demanda por pessoas capacitadas é maior.

O hotel fornece aos seus colaboradores toda a assistência em termos de treinamento e capacitação, porém, vê-se frustrado e o seu trabalho sempre sendo

recomeçado por causa evasões. Além disto, corre o risco de que os seus ex-colaboradores forneçam dicas para os concorrentes. Embora os salários na região sejam equilibrados, o colaborador sente-se muitas vezes atraído pela possibilidade de trabalhar em uma grande cidade, como é o caso da capital.

Par Gil (2001) esta seria uma estratégia de gestão de pessoas, onde:

“[...] para manter os baixos custos a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo e manter relações de trabalho harmoniosas.” (GIL, 2001, p. 40)

O *Quality Suites* determina como sendo seu aspecto desfavorável, o baixo desempenho entre 2003 e 2005, e conseqüentemente o resultado financeiro aquém do esperado. As causas podem ser atribuídas, segundo o gestor, à falta de conhecimento sobre chegada da rede hoteleira por parte dos consumidores e a localização, que embora possa parecer atraente por conta da proximidade com o Shopping ABC, porém, sendo um bairro residencial as possibilidades noturnas e de lazer ficam distantes. Também não há meios de transporte público que passe defronte ao hotel, o que dificulta e encarece o deslocamento.

Muitos hóspedes são habituais, e freqüentam o hotel de segunda à sexta feira, todas as semanas, por períodos que podem ultrapassar meses; e estes hóspedes deslocam-se muitas vezes em transporte público para baratear seu custo de permanência. O que ocorreu para o aumento da taxa de ocupação a marca melhor consolidada, as parcerias com empresas, o setor de eventos melhor divulgado e o restaurante também com parcerias junto ao público não hóspede da região.

A expansão hoteleira, em Santo André, foi intensa durante o período de 2001 a 2004. Na cidade não havia empreendimentos hoteleiros de grande porte e num curto espaço de tempo surgiram quatro novos hotéis. Esta poderia ser uma ameaça para o negócio, porém, os gestores perceberam esta atividade expansionista como um benefício para a região e para o consumidor.

Todos os hotéis concordam que a concorrência é saudável, sendo que quando há a ocupação do hotel em 100%, eles mesmos encaminham os hóspedes para os outros hotéis. Isso normalmente ocorre quando há eventos nos hotéis, ou nas cidades próximas, inclusive São Paulo.

Os gestores dos hotéis *Íbis* e *Mercure* percebem por meio das pesquisas do Grupo *Accor*, que muitos dos hóspedes da região do ABC ainda se hospedam em Moema, São Paulo. A maior concorrência, portanto, não é com os estabelecimentos hoteleiros e sim referente a atratividade local.

Para o gestor do *Plaza Mayor*, no momento da inauguração, o empreendimento desfrutava de um posicionamento confortável, sendo o primeiro hotel na cidade. A partir da chegada dos outros empreendimentos, a posição tornou-se complicada, com perda de clientes para as famosas redes. Hoje o gestor acredita que se chegou a uma posição de equilíbrio e que cada hotel mantém o seu público, ou por meio de parcerias, com eventos, ou ofertas diferenciadas de serviço. O importante é que o negócio comporta-se de acordo com o esperado normal diante da concorrência, ou seja, ainda está bem posicionado.

Durante as entrevistas, a grande preocupação, principalmente das redes hoteleiras, foi em relação à preferência do hóspede pela cidade de São Paulo a Santo André. Para efeito de ilustração, colhemos alguns depoimentos de hóspedes dos hotéis que vêm a trabalho para a cidade e de pessoas que visitam empresas na região e não ficam hospedados em Santo André.

“Venho para trabalhar no Pólo Petroquímico toda semana. Quando ficava hospedado em São Paulo, demorava, em média, duas horas e meia no trânsito, somente para atravessar São Paulo mais de uma hora. A localização deste hotel me ajuda bastante, e têm muitos barzinhos aqui. Não preciso mais do desgaste do trânsito”.

Sujeito A - Morador de Campinas e hóspede do Hotel *Íbis*.

“Gosto de Santo André, fica mais próximo das visitas que tenho que fazer. A cidade é bem organizada e fico em frente ao Shopping.”

Sujeito B – Morador de Paulínia – SP – Hóspede do Hotel *Íbis*.

“Costumava ficar hospedado no Hotel *Renaissance*, na Alameda Santos. Visito a cada dois meses, a empresa da qual sou sócio em Mauá, e embora ainda prefira São Paulo, que é mais atraente, aqui fico mais próximo. O atendimento também é bom, e agora já conheço alguns restaurantes bons em Santo André”.

Sujeito C - Morador de Chicago – EUA, e hóspede no Hotel *Mercure*.

“Visito constantemente meu cliente em Ribeirão Pires, e Santo André é mais próxima para hospedagem do que São Paulo, gosto deste hotel e do atendimento”.

Sujeito D – morador de Recife – hospedado no Hotel *Mercure*

“Gosto de ficar em Santo André, que apesar de ser uma cidade grande, tem jeito de interior. As pessoas são mais agradáveis e tenho um hotel perto de um Shopping. Gosto de São Paulo, mas é muito desgastante ir e vir todos os dias.”

Sujeito E - Morador de São José dos Campos e hóspede do Hotel *Quality Suites*.

“A empresa em que trabalho tem acordo com este hotel, e ficamos hospedados aqui. Gosto da região, mas não tem agito. Tenho que ir de táxi para onde quiser, e gasto muito. Poderia ter acesso por ônibus.”

Sujeito F – Morador do Rio de Janeiro – hóspede do Hotel *Quality Suites*

“Trabalho e moro em Ribeirão Preto e toda semana tenho que vir até Mauá. O tempo que eu perdia no trânsito, hoje eu posso descansar e aproveitar o hotel que tem restaurante, sauna e *snooker*. Encontro sempre as mesmas pessoas e já formamos parcerias para os jogos. Trabalho mais descansado. As pessoas atendem melhor aqui do que em São Paulo”.

Sujeito G - Morador de Ribeirão Preto e hóspede do Hotel *Plaza Mayor*.

“Este hotel é bom e as pessoas são atenciosas. Venho a trabalho todo mês e fico aqui. É mais fácil porque a empresa que visito fica em Mauá, e se ficar em São Paulo perco muito tempo. Também a diária tem um preço bom e sobra algum dinheiro da ajuda de custo. É a relação custo benefício.”

Sujeito H – Morador de São José dos Campos e hóspede do Hotel *Plaza Mayor*.

“Apesar de ser cansativo, ainda prefiro vir e ir todos os dias para a cidade de São Paulo. Fico hospedado em um hotel no Ibirapuera e tenho muito mais opções de lazer”.

Sujeito I - Morador de Joinvile – não fica hospedado na região.

“Não consigo ficar hospedado nesta região. Não acho nada atrativo. Se for para ir a Shopping, prefiro ficar no hotel. Gosto da agitação de São Paulo e não importa o trânsito ou a dificuldade de locomoção. Me sinto melhor lá”.

Sujeito J – Morador de Fortaleza – não fica hospedado na região.

“Fico hospedado em Moema. Só venho para o ABC quando os hotéis de lá não tem vaga, aí me mandam para cá (*Mercure Aparts*, São Caetano do Sul), por ter acordo entre o hotel e a empresa. Prefiro Moema, já acostumei, faz 10 anos que venho para São Paulo e fico na mesma região. Em Santo André nunca fiquei hospedado, nem sabia que tinha tantos atrativos. Posso tentar numa próxima visita.”

Morador de Porto Alegre – fica hospedado nos hotéis do Grupo *Accor* em Moema.

Dentre o universo de depoimentos apresentados, a maioria preferiu a cidade de Santo André, porém os que não preferem a cidade têm motivos como o desconhecimento sobre a cidade e atrativos. A cidade não possui um “Guia Turístico” sobre as atrações e nem mapas para fornecer ao visitante. Este é um fator de dificuldade para o turista. Não há também na cidade um “Convention Visitors Bureau”, onde todas as atividades da cidade são divulgadas e incentivadas.

Para David Souza, estes também são fatores preocupantes em relação ao turismo, não há a articulação da categoria. Para ele os gestores hoteleiros as agências de viagens e até motoristas de táxi deveriam conversar mais sobre as perspectivas em relação ao turismo e ao turista, o que poderia facilitar as ações para todos os envolvidos.

O turista na maioria das vezes visita um lugar sem o conhecimento prévio sobre os atrativos. Este conhecimento, geralmente, é fornecido pelos próprios colaboradores do hotel que indicam o que conhecem. A criação de um guia

cultural, ou guia turístico para divulgação das atividades seria uma ação muito positiva do poder público. De maneira geral o poder público e a iniciativa privada concordam que o crescimento da demanda e as transformações urbanísticas foram motivadores da expansão hoteleira.

4.3.2 Posicionamento estratégico

Este bloco de questões procurou identificar as ações baseadas no posicionamento estratégico da expansão hoteleira na cidade de Santo André. Dentro da hotelaria, os hotéis buscam sempre serviços para “mimar” o hóspede. O objetivo é agradar ao cliente e torná-lo consumidor constante do serviço. Há hotéis que oferecem cardápio de travesseiros ou cardápio de sabonetes. A busca é constante para tornar o cliente fiel.

As estratégias, apesar de serem diversas, têm a mesma finalidade para os empreendimentos, ou seja, de acordo com Petrocchi (2002), os grandes objetivos são:

“[...] procurar manter a taxa de ocupação hoteleira: pelo menos em seu nível compatível com as necessidades de resultados financeiros mínimos pretendidos; buscar ampliar a taxa de ocupação hoteleira; ampliar a participação em determinados segmentos de mercado; expandir a população de clientes; lançar produtos que possam ser agregados à hotelaria; evitar ou atenuar as flutuações da sazonalidade e aumentar os lucros.” (PETROCCHI, 2002, ps. 66 e 67)

Estes serviços hoteleiros são os valores agregado ao serviço oferecido, que poderia ser somente “cama limpa e banho quente”. O poder do setor de serviços pode ser um grande aliado na criação de valor. Para Quinn (1998):

“A função dos serviços como provedor de valor é cada vez mais importante. Até pouco tempo, a maioria dos valores agregados de um produto advinha de processos de produção. Entretanto, agora, o valor

agregado cada vez mais parece advir de outros atributos que somente os serviços podem criar.” (QUINN, 1998, p. 318)

Há algumas estratégias que podem ser utilizadas no setor de serviços, e dentre elas destacaremos as que foram utilizadas pelos hotéis pesquisados, como: a concentração em um único negócio, a diferenciação, o preço e a parceria. A concentração em um único negócio, para Mañas (2001), trata-se de uma estratégia resgatada recentemente, que parte do princípio de que a empresa deve dirigir suas energias a um único alvo apenas, dedicando-se também a um único produto ou até mesmo a um único mercado. Esta estratégia é recomendada para empresas que já possuam sua marca consolidada, que tenham tradição no mercado ao qual atuam como é o caso dos grupos *Accor* e *Atlantica Hotels*.

Para Porter (1990), para uma empresa obter vantagem competitiva, há duas maneiras que seriam as estratégias de diferenciação e de preço: os resultados positivos de uma empresa dependem das estratégias que ela pratica e classifica como diferenciação, ou seja, criar uma identidade forte para tornar o serviço único; liderança em custo, reduzindo custos e oferecendo diárias mais baixas e o foco do negócio, para explorar os recursos de maneira mais proveitosa.

Porter (1990) lembra também que se uma empresa pratica a estratégia de preço ou baixo custo, ela dificilmente conseguirá praticar a estratégia da diferenciação, pois procurando ser a única no mercado a oferecer alguns itens, esta diferenciação implicaria por si só, um custo maior nas suas operações.

Cabe ressaltar, porém, que ainda que o empreendimento seja líder em baixo custo, como é o caso dos hotéis *Íbis* e *Plaza Mayor*, a estratégia da diferenciação não pode ser ignorada, pois entre eles há a concorrência e este fator já é determinante para criar diferencial e aumentar o número de hóspedes.

A parceria é uma estratégia que surgiu recentemente, e, de acordo com Mañas (2001), é normalmente formada a partir da conveniência comercial.

No setor hoteleiro, uma das maiores preocupações é em relação à sazonalidade, que afeta diretamente o equilíbrio financeiro, pois, o empreendimento tem que manter sua estrutura ativa sem demanda.

A prestação de serviços de turismo possui algumas características, que as diferencia do setor de bens. De acordo com Castelli (2001-a), a prestação de serviço hoteleira pode ser caracterizada como efêmera:

“[...] os serviços não podem ser estocados para serem consumidos posteriormente. É o caso dos serviços postos à disposição pelas salas de um centro de convenções, de um restaurante e de um apartamento do hotel. Às vendas não realizadas no dia, são perdas que jamais poderão ser recuperadas.” (CASTELLI, 2001, p.147)

Nos hotéis de lazer esta sazonalidade costuma ser marcante nos períodos sem feriados ou férias. Para os hotéis executivos, esta sazonalidade reflete-se nos meses de dezembro, janeiro, julho e a partir da sexta feira até o domingo, quando muitos hotéis optam como estratégia diferenciar-se e oferecer preços convidativos.

A estratégia adotada pelo *Hotel Íbis*, no início de sua implantação foi a parceria. Como o hotel não era conhecido ainda na cidade de Santo André e na Região do ABC, optou-se por um serviço de *shuttle*, ou seja, uma van que levava e trazia hóspedes para os bares e restaurantes da Rua das Figueiras e também ao Shopping ABC, mais distante do hotel.

Este empreendimento observou que muitos jovens casais vão ao Parque ou ao Shopping nos finais de semana. Logo, optou também pela promoção de final de semana, para casais com café da manhã incluso visto que tem excelente localização em frente ao Shopping Plaza ABC e ao Parque Celso Daniel.

O hotel buscou alternativas junto aos buffets da região para ofertar diárias de pernoite aos convidados dos eventos sociais, estimulando assim o aumento da taxa de ocupação.

Este empreendimento, segundo o gestor, criou o “Programa de Boa Vizinhança” e foi mapeado o entorno e distribuídos convites para diárias mais baixas com café da manhã gratuito aos moradores vizinhos. Foram feitas divulgações em datas especiais dentro do Shopping Plaza ABC, no estilo *Quiz*, distribuindo descontos em diárias, para atrair o público jovem e casais.

O *Hotel Mercure* procurou a divulgação juntos ao *trade* turístico, como agências de viagens e anúncios em revistas de bordo. Também houve o foco no hóspede particular, que não está hospedado, mas que pode usufruir do restaurante, principalmente em datas temáticas como Páscoa, dias das Mães. Para os casais há também promoções especiais e a divulgação no dia dos Namorados.

Aproveitando-se dos salões de eventos, são oferecidos eventos sociais para finais de semana como a festa do casamento e cortesia de diárias com preços melhores para noite de núpcias em apartamentos com vista para o parque, e cesta de frutas ou *champagne*.

O grupo *Accor* possui o cartão de fidelidade *Compliment*, que oferece ao hóspede freqüente, pontos em cada estada e, posteriormente, descontos e até diárias gratuitas.

O Hotel Plaza Mayor, na implantação praticava a estratégia de diferenciação no atendimento e posteriormente com o espaço de eventos, podem-se oferecer diárias menores para casais em núpcias e oportunidades de hospedagem em outros eventos sociais, como formaturas, festas de debutantes, atrações entre outras.

Este hotel, porém, não perdeu o foco do atendimento personalizado ao hóspede, embora pratique diárias de baixo custo, consegue manter seus colaboradores como uma grande família, fazendo com que o colaborador sinta orgulho de atuar no hotel e estenda este prazer ao hóspede, tornado este fato uma diferenciação.

Desde a recepção, incluindo-se a governança e a área de alimentos e bebidas, todos os colaboradores são instruídos para atender ao hóspede e caso não solucionem o problema, encaminhar rapidamente ao setor pertinente.

De acordo com Petrocchi (2002), são estratégias também:

“[...] implantar o clima de cordialidade e disponibilidade junto ao hóspede e selecionar e capacitar empregados para a implantação do clima desejado.”
(PETROCHHI, 2002, p. 87).

Esta definição de Petrocchi (2002), também é utilizada no Hotel *Quality Suites*, onde a principal estratégia passa também pelo trabalho dos seus colaboradores. Este empreendimento utiliza-se da estratégia de diferenciação para atingir o público executivo feminino. Há um andar reservado somente às mulheres e entrada de homens não são permitidas, nem o recepcionista masculino pode passar por este andar. Os apartamentos não são destinados a casais. Quando há a necessidade de manutenção, bloqueia-se o apartamento e faz-se o reparo em horários nos quais não haja hóspedes.

O andar é decorado com arranjos naturais de flores, pinturas em tom pastel e o kit de facilidades que é oferecido no apartamento também é diferenciado. A barra de sabonete nos apartamentos é obrigatória segundo as normas da EMBRATUR, porém, neste andar do hotel os kits possuem além do xampu, condicionador e sabonete, normalmente inclusos nas diárias, alguns itens femininos, como absorventes, esmalte incolor, meias finas e maquiagem, que são cobrados separadamente. Pantufas e roupões também são oferecidos para o uso de piscina e sauna.

O restaurante deste empreendimento é terceirizado e aberto ao público em geral. As salas de eventos são bastante utilizadas, o que facilita na divulgação do hotel e na ocupação hoteleira.

O hotel *Quality Suítes* recebe grupos musicais e cantores que fazem shows na região, com oferta de diárias promocionais.

Desde o início da operação, até os dias de hoje poucas modificações estratégicas foram feitas nos empreendimentos. Dá-se continuidade ao que ocorreu na implantação, porém, todos estão receptivos se surgirem novas idéias ou propostas estratégicas para melhoria de desempenho.

4.3.3 A atratividade do segmento hoteleiro pela região de Santo André

Neste bloco, procurou-se verificar quais são os recursos da região para atrair o segmento hoteleiro. Foi pesquisada a ocorrência de eventos nos finais de semana na cidade de Santo André e em que medida estes eventos aumentam a taxa de ocupação. Questionou-se também a qualidade da força de trabalho oferecida pela cidade de Santo André ou pela região.

O *Hotel Íbis* nos informou que a cidade não possui atrativos em eventos que possam ser visitados pelo público externo. O *Hotel Mercure* também concorda com o gestor do *Íbis* e o que ambos tentam fazer são algumas ações para atrair hóspedes, como *early check in* e *late check out*, ambos procedimentos em que o hóspede pode entrar antes do horário determinado e sair após o horário.

Os hotéis também criaram o Pacote Cultural, que se trata de um pacote de incentivo à cultura e social. Este incentiva os munícipes a utilizarem os equipamentos de lazer da região. O hóspede indo ao teatro ou cinema e trazendo

o comprovante do serviço, tem desconto na diária e parte desta receita é revertida para a Casa dos Artistas¹.

Para Fischer (2002), a Responsabilidade Social é um tipo de valor que determina os padrões de comportamento aceitos em uma sociedade. Este comportamento pode ser pessoal, interpessoal, grupal ou estar no contexto da sociedade. A prática da Responsabilidade Social, assim como a Visão e a Missão da empresa compõem o quadro do planejamento estratégico, utilizado para obter vantagem competitiva no negócio.

Para o gestor do hotel *Plaza Mayor*, a cidade de Santo André não oferece atrativos aos finais de semana, porém a diversificação fica por conta do próprio hotel que movimenta os eventos sociais. Para o gestor do *Quality Suites*, se a cidade oferece eventos é imperceptível, pois não altera em nada a taxa de ocupação.

No que diz respeito à força de trabalho qualificada, todos os hotéis têm colaboradores da região do ABC e formados em Instituições de Ensino Superior ou nível Técnico, da própria região. Sua aceitação é baseada no fato de que há a qualificação e capacitação para as atividades hoteleiras na Região do ABC..

Embora os valores salariais na Região do ABC, sejam geralmente inferiores à média para a cidade de São Paulo, este não foi um fator importante na decisão do investimento na cidade. Porém muitos dos colaboradores têm a intenção de começar suas atividades hoteleiras na região e, posteriormente, irem para a cidade de São Paulo, por acreditarem que as oportunidades são maiores, o que poderá causar problemas quanto à estabilidade das equipes no médio prazo.

4.3.4 As articulações entre políticas públicas e iniciativa privada

¹ O Retiro dos Artistas é uma associação sustentada por artistas, criada para acolhimento temporário ou permanente de artistas. Foi criada em 1918 com o objetivo de acolher os artistas que aquela época não tinha profissão regulamentada. Site: www.casadosartistas.org.br

Para que a cidade se torne atrativa, além do que já oferece em termos ação das empresas, seria necessária a criação de espaços comuns de eventos, como um centro de exposições, nos moldes dos existentes na cidade de São Paulo e que já não atendem a demanda por feiras, congressos e exposições.

Os gestores hoteleiros são unânimes ao concordar que uma ação do poder público em conjunto com o privado, neste caso específico, para promover a criação de um espaço de eventos, atrairia muito mais turistas para a cidade e poderia até elevá-la ao *status* de competidora com São Paulo.

Os gestores têm pouco ou nenhum conhecimento sobre as atividades de turismo que são efetuadas pela cidade e pela região. Se há um calendário de eventos, acredita-se que este não funciona de forma efetiva para comunicar e até mesmo fixar alguns eventos.

Os eventos como a Festival do Chocolate em Ribeirão Pires, Festival de Inverno em Paranapiacaba, Rodeios em Mauá e a Festa Italiana em São Caetano do Sul, não são de conhecimento de todos os empreendimentos.

Os hotéis *Íbis* e *Mercure* conhecem os eventos e acreditam que há a melhora de taxa de ocupação quando hospedam os participantes, como é o caso do *Mercure*, hospedando músicos e convidados. O hotel *Íbis*, tem conhecimento dos rodeios, pois muitos convidados ficam hospedados neste hotel.

Porém, contrapondo-se aos dois hotéis, para o *Plaza Mayor* não há a interferência na taxa de ocupação e, o *Quality Suites*, muitas vezes desconhece o fato destes eventos acontecerem.

Os eventos são uma alternativa para aumentar a demanda turística de regiões que não possuem atrativos históricos ou naturais. Contudo os eventos têm o poder de atrair turistas nas temporadas de sazonal idade.

De acordo com Cesca (1997):

“Por meio do evento, que consiste em um acontecimento, tem-se a oportunidade de atrair a atenção do público de interesse para a organização que o realiza. A atração exercida por esse tipo de atividade, quando bem organizada, torna-se eficiente forma de elevar, manter ou recuperar conceito. É um momento que a organização fica exposta aos seus diversos públicos, daí a necessidade de se realizar um trabalho profissional e competente, a fim de evitar a divulgação negativa.” (CESCA, 1997, p. 10)

Para os gestores é inegável que o segmento de eventos contribuiria bastante para o desenvolvimento da localidade, porém acreditam como a autora Cesca (1997) que o planejamento e a estrutura são de extrema importância, pois, caso contrário acabaria por expor a fragilidade da cidade em relação à organização e esta estaria fadada ao esquecimento rapidamente.

As cidades do interior de São Paulo movimentaram-se e fizeram do turismo de eventos uma importante atividade de sua economia. Casos como Holambra, Barretos, Valinhos, Vinhedo, Atibaia e Bragança Paulista com seus respectivos atrativos para definir uma marca no seu calendário de atividades.

A Região do ABC e a cidade de Santo André são carentes de eventos. Embora tentem encontrar alternativas para suas realizações, para os gestores hoteleiros, ainda há muito que se fazer em termos de parcerias. O Festival de Chocolate de Ribeirão Pires, é um evento que tem atraído muitas pessoas e já está na sua terceira edição. O evento tem duração de doze dias, com atrações gastronômicas de inverno, atrações culturais e shows com cantores populares e sertanejos.

Segundo dados da Prefeitura Municipal da Estância Turística Ribeirão Pires, o Festival do Chocolate proporciona desenvolvimento econômico. Nas duas edições anteriores, o evento movimentou R\$ 3,6 milhões na economia da cidade.

Em 2006, estimou-se 325 mil visitantes, número 240% superior ao registrado em 2005.

O objetivo da criação deste festival foi aproveitar o fluxo de pessoas que se dirigem para a Vila de Paranapiacaba, cidade de Santo André, para o Festival de Inverno e com isto divulgar a cidade de Ribeirão Pires, porém hoje as datas já não necessariamente precisam coincidir, o que proporciona turistas para ambos os eventos.

A Paranapiacaba é um sub-distrito da cidade de Santo André, e é um destino de turismo de aventura. Anualmente ocorre o Festival de Inverno de Paranapiacaba (FIP), na segunda metade do mês de Julho e que também conta com a participação de artistas nacionais e internacionais.

Devido ao fluxo de turistas neste período, os meios de hospedagem são ofertados pelos moradores da vila, por meio do Programa Portas Abertas. É o sistema *Bed & Breakfast* (B&B), oferecendo café da manhã e hospedagem. Este é um sistema de hospedagem surgido no Reino Unido e, para Swarbooke (2000) se tornou uma fonte de renda para as famílias britânicas. É também chamado pelos moradores de “come-dorme”.

O fluxo de pessoas que visitam a Festa de Peão de Boiadeiro de Mauá, também é grande e, há shows também com artistas populares e sertanejos. Este evento foi uma iniciativa de projetar a cidade, inicialmente fazendo parte do calendário de rodeio nacional e, posteriormente, talvez figurar no calendário internacional seguindo o modelo da cidade de Barretos. A intenção era trazer para os habitantes de Mauá a expectativa de um evento de grande porte, assim melhorando a imagem da cidade perante seus habitantes.

Para David Souza alguns eventos são conhecidos nacionalmente e atraem público para a cidade.

Pode-se perceber que as opiniões divergem neste caso entre o público e o privado. Para o setor privado os eventos não são divulgados e para o setor público alguns são conhecidos nacionalmente. O evento pode ser conhecido, porém precisa ser consumido pelo público, e pelas entrevistas com os hoteleiros isso não condiz com a realidade.

4.3.5 Perspectivas de futuro para os investimentos hoteleiros

Os hotéis nutrem grande expectativa em relação à cidade de Santo André. Em relação às expectativas dos investidores para os próximos cinco anos todos os hotéis almejam o aumento da Taxa de Ocupação, objetivo dos gestores e dos investidores.

De maneira geral, os gestores acreditam que há o que melhorar no atendimento existente. O *hotel Íbis*, por exemplo, pretende melhorar o seu atendimento através de mudanças organizacionais, como uma central de reservas. Acredita também na atualização do investimento enquanto padrões construtivos físicos e aperfeiçoar o atendimento, através de treinamento aos colaboradores, para tentar dar continuidade ao trabalho.

Para o *Mercure*, o importante é consolidar cada vez mais a marca na cidade de Santo André, através de ações como apoio a eventos, parcerias com shoppings e datas temáticas. O *Hotel Plaza Mayor*, pretende consolidar sua área de eventos, e torna-la referencial para eventos sociais e de negócios. O *Hotel Quality Suites*, têm interesse em aumentar a sua taxa de ocupação através de eventos e parcerias.

Os gestores hoteleiros acreditam que já se atingiu o ponto de estagnação para a implantação de novos hotéis. A oferta dos meios de hospedagem atende, com certa folga, a demanda dos turistas. Um novo empreendimento pulverizaria mais a demanda, e talvez competir com um mercado que está quase consolidado não seria atraente para novos investidores.

Sob ponto de vista dos investidores, os gestores acreditam que o retorno do investimento ainda não atingiu o esperado. Quando falamos das redes hoteleiras *Accor* e *Atlantica Hotels*, os gestores dizem que atingiu parcialmente a expectativa dos investidores, porém, o investidor acredita que poderia ser melhor.

Na visão do hotel particular *Plaza Mayor*, no início da implantação, o investidor acredita que o investimento teve um retorno superior às expectativas, isto explicado pela falta de concorrentes, e mesmo com a chegada de novos hotéis, este acredita que o investimento tem atingido o retorno previsto.

No que diz respeito ao investimento na cidade de Santo André, os gestores das redes acreditam que os investidores estejam também parcialmente satisfeitos, pois acreditavam em um retorno maior e no investimento do poder público em melhorias urbanas, o que não ocorreu ou ocorreu muito lentamente.

As redes atingem taxas de ocupação de 68% a 70%, o que não é um índice ruim, porém levando-se em consideração o potencial de mercado poderia ser melhor. Para as redes, o interessante é a implantação e consolidação da marca.

Para o investidor particular, o investimento na cidade de Santo André era um sonho e embora goste muito da cidade, acredita que o poder público também poderia ser mais efetivo nas ações para melhoria do turismo de negócios.

Para David Souza os hotéis têm 100% de ocupação frequentemente, e haveria espaço para mais hotéis na cidade, com maior concorrência e efeito positivo para a Região do ABC.

Para chegar a esta conclusão sobre a taxa de ocupação, não há estudos efetivos por parte do poder público. Sistemáticamente liga-se para os hotéis, na condição de cliente, e pergunta-se se há disponibilidade para eventos ou hospedagem em grande quantidade, acima de dez apartamentos, e a resposta sempre é negativa.

Há que se analisar a forma como se chega a esta conclusão. Sem dados efetivos provenientes dos hotéis, esta afirmação corre o risco de não ser representativa. Os hotéis da cidade de São Paulo possuem um Taxa de Ocupação que gira em torno de 60%, aumentada nos períodos de grandes eventos, como por exemplo, a Fórmula 1.

Quando há o aumento da procura por hospedagem nos hotéis do bairro de Moema, em não podendo atender a demanda, estes encaminham hóspedes para a Região do ABC. Há que se verificar se esta ocupação também não pode ser o excedente da capital, enviado para o ABC. Sendo assim, realmente talvez os hoteleiros estejam certos e não haja mais espaço para a oferta hoteleira. Os dados quantitativos demonstrariam mais efetivamente se há ou não necessidade e espaço para novos empreendimentos.

5. Considerações Finais

Este trabalho permitiu algumas reflexões acerca das reestruturações da cidade de Santo André. Chega-se à algumas conclusões, por exemplo, que os hotéis que ocuparam os espaços anteriormente degradados vieram no processo de reurbanização e reorganização econômica da cidade, e contribuíram com seu desenvolvimento, admitindo colaboradores e recebendo hóspedes de outras cidades.

Os hotéis que não fazem parte do Eixo Tamanduatehy também colaboram de maneira positiva, na admissão de colaboradores e nas localizações, proporcionando alternativas para os visitantes.

Notou-se também que a ação do poder público, principalmente durante a atuação do Prefeito Celso Daniel, foi muito consistente e importante para o desenvolvimento da cidade. Embora os hotéis tenham pouco conhecimento ou nenhum sobre estes fatos, sem as ações do poder público a expansão hoteleira poderia não ter ocorrido.

Mesmo para os hotéis fora do Eixo Tamanduatehy, há o reflexo deste. O *Plaza Mayor* está posicionado próximo da Rua Coronel Oliveira Lima. Esta rua foi estruturada para ser um shopping a céu aberto. A revitalização deste espaço foi importante para comerciantes e moradores das adjacências.

Para o *Hotel Quality Suítes*, embora um pouco mais distante, a acessibilidade proporcionada pela reestruturação urbanística também é positiva, especialmente pela modernização das atividades de comércio e serviços da Avenida Portugal. Embora o Shopping ABC e o Supermercado Eldorado tenham vindo antes da concretização do projeto Eixo Tamanduatehy, já apareciam sinais de que a cidade estaria envolta com as preocupações da reestruturação

econômica, de industrial para mista, com maior peso proporcional do comércio e do setor de serviços.

Fazer com que o cidadão da região acredite na região, não é tarefa fácil. Há que se estabelecer um vínculo de cumplicidade entre os seus atores – poder público, privado, instituições de classe e cidadãos. Para estabelecer esta parceria, cada setor deve fazer sua parte. Muito já foi feito em termos de reestruturação, porém ainda há muito que se fazer. A cidade vive em constante movimento e destes movimentos é que brotarão novas necessidades.

O setor de turismo, embora comprovadamente seja um agregador de valor para a economia, percebe-se por esta pesquisa e tantos outros trabalhos consultados, que é levado por vezes como obra do mero acaso. O turismo é um setor da economia que mereceria um olhar mais atento, por parte do poder público tanto nas esferas locais, regionais, estaduais e federais.

Os índices públicos não são confiáveis, a informação hoteleira é embasada em fatores de interesse próprio e as pesquisas sobre a hotelaria na Região do ABC e da cidade de Santo André são escassas ou inexistentes.

Uma sociedade que não preserva sua memória, dificilmente consegue emergir para o progresso. Através de fatos sobre o passado pode-se evitar ou pelo menos prevenir erros futuros.

Hoje, embora não haja histórico hoteleiro, sabe-se que os hotéis estão se mantendo e estão bem sucedidos, porém este trabalho deve permanecer e ser ainda mais preciso para auxiliar pesquisas futuras. A Região do ABC está inserida dentro de um contexto de história e desenvolvimento regional extremamente importante para o Brasil, e ainda com diversas lacunas em sua investigação e análise.

O poder público argumenta que não há a união da categoria ou *trade* turístico, o *trade* turístico argumenta que as ações do poder público são

inexistentes ou ineficientes; no entanto enquanto as esferas não conversam se perdem grandes oportunidades, como a expansão hoteleira ter surgido na década de 1960 ou 1970, no auge da iniciativa privada industrial.

Como docente da área de turismo e hotelaria, verifico a necessidade de entender alguns movimentos sócio-econômicos regionais e assim motivar novas pesquisas sobre o turismo na região. Poderão ser objetos de futuras pesquisas os equipamentos de lazer e recreação (parques e estádios), alimentos e bebidas (restaurantes, buffets e churrascarias) e eventos (casas de shows e espaços de reuniões). Este trabalho pode dar impulso a uma série de novas pesquisas sobre turismo na cidade de Santo André e no Grande ABC. Poderão ser ainda objeto de estudo a hospitalidade, lazer, gastronomia e eventos.

Para esta autora esta pesquisa agregou valores de conhecimento jamais esperados. Ao iniciar este trabalho, não havia o entendimento da motivação das redes hoteleiras sentirem atração pela cidade de Santo André, visto que no auge da industrialização este fato não ocorrera.

No decorrer desta dissertação através de entrevistas, contatos com os hotéis com o poder público e do interesse demonstrado por cada pessoa que foi consultada, desde a ACISA até o Museu de Santo André, foi-se percebendo que a carência de informações sobre o histórico da cidade no contexto do turismo gerou uma grande expectativa em relação a este trabalho.

Hoje quando há o questionamento por parte de alunos sobre a expansão hoteleira em um momento delicado econômico, é possível uma explicação embasada na ação conjunta do poder público e dos setores privados. Acredita-se, portanto, ter atingido o objetivo inicial desta pesquisa, onde se buscaria identificar os fatores que trouxeram os hotéis para a cidade em um determinado período.

A Região do ABC demonstra-se como um campo muito fértil para novas pesquisas na área do turismo. As sete cidades possuem características distintas

entre si. Este trabalho será a origem de novas descobertas como a memória da hospitalidade na região.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, M.A. **Administração do turismo**: planejamento e direção. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

ANDRADE, J. V. **Turismo** - fundamentos e dimensões. 8 ed. são Paulo, editora Ática, 1998.

ANDRADE, N; BRITO, P.L.; JORGE, W.E. – **Hotel**: Planejamento e Projeto. 3ª. Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo**: segmentação de mercado. São Paulo: Futura, 1999.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo**: segmentação de mercado. São Paulo: Futura, 2002.

ANUÁRIO EXAME TURISMO – 2007/2008. Revista Exame. São Paulo: Editora Abril, 2007. Anual.

ARANTES, O., VAINER, C., MARICATO, E.. **A cidade do pensamento único**. Desmanchando consensos. São Paulo: Vozes, 2000.

BARBOSA, Y. M. **História das viagens e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 1999

BECATTINI, G. **As regiões ganhadoras**: Distritos e Redes – os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta Editora, 1994

BENI, M.C. **Análise Estrutural do Turismo**. 7ª. Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.

BONFATO, A.C. **Desenvolvimento de hotéis**: estudos de viabilidade. São Paulo: Senac, 2006.

BOYER, P. *L'invention du tourisme*. Paris: PUF, 1996. In: BARBOSA, Y.M. **Histórias das viagens e turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

BRUNO, F., FELIPE, J. DENALDI, R. Eixo Tamanduatehy. In: BARROS, C.; ARAÚJO, E. (orgs.) **Reabilitação urbana de centralidades metropolitanas**: reflexões e experiências na América Latina do século 21. Recife, Prefeitura do Recife, 2006. Publicação da Unidade Temática Desenvolvimento Urbano, Rede Mercocidades.

CÂNDIDO, I.; VIEIRA, E.V. **Gestão de hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul, RS: Educs, 2003.

CAMPOS, C.M.; SOMEKH, N. **Desenvolvimento local e projetos urbanos**. Disponível em: <www.vitruvius.com.br> . Acesso em 19 dez.2005, 13:30.

CAMPOS, L.C.A.M; GONÇALVES, M. H.B. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.

CARVALHO, M.A. **Hotelaria**: Qual formação? . In: TRIGO, L.G.G. (org). *Análises Regionais e Globais do turismo brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.

CASTELLI, G. **Turismo**: atividade marcante. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001-a.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. – Caxias do Sul: EDUCS, 2001-b.

CESCA. C.G.G. **Organização de Eventos**. São Paulo: Summus, 1997.

CAMARGO, L.O.L. Turismo, hotelaria e hospitalidade. In: DIAS, C.M.M. (org) **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

CHON, K.S.; SPARROWE, R.T. **Hospitalidade: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COCCO, G; URANI, A; GALVÃO, A. **Empresários e empregos nos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

DANIEL, C. A. Ação Política e diversidade de atores no universo social urbano. In: GONÇALVES, M F *et al.* **Regiões e cidades, cidades nas regiões**. São Paulo, Unesp/Anpur, 2003.

DENCKER, A. F.M.. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed - São Paulo: Futura, 2000.

EIXO TAMANDUATEHY. **O Futuro já chegou**. Santo André, 1999.

FEIFER, M. **Tourism in history. From Imperial Rome to the present**. New York: Stein and Day, 1986.

FERREIRA, J.S.W. **O mito da cidade global**. Tese (Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FISCHER, R.M. A Responsabilidade da Cidadania Organizacional. In: FLEURY, M.T.L.(coord) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro. Ed. DP&A, 2003.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HOLLOWAY, J. C. El negocio del turismo. In: REJOWSKI, Miriam (org.) **Turismo no percurso do tempo**, São Paulo: Aleph, 2002.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) Discussion Paper No. 1, Vienna, 1995.

INSKEEP, E. **Tourism planning: an integrated and sustainable development approach**, New York: Reinhold – 1991.

KLINK, J.J. **A cidade-região**: regionalismo e reestruturação no Grande ABC paulista. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo**: para uma compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2000.

LAGE, B.H.G.; MILONE, P.C. (orgs.) **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LANGENBUCH, J.R. **A estruturação da Grande São Paulo**: estudo de geografia urbana. Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Geografia. Departamento de Documentação e Divulgação Geográfica e Cartográfica, 1971.

LEFEBVRE, H. **A cidade e a divisão do trabalho**. Lisboa: Ulisseia, 1972.

_____. **O direito a cidade**. São Paulo: Moraes, 1991.

LICKORISCH, L.J.; JENKINS, C.L. **Introdução ao Turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAÑAS, A.V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. IN: CAVALCANTI, M (org.). **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, C. (org.). **Turismo, cultura e Identidade**. São Paulo: Editora Roca, 2003.

MATIAS, M. **Turismo**: formação e profissionalização. São Paulo: Manole, 2002

MONTAGNER, P.; BESSA, V. **O comércio e os serviços no ABC**: transformações e limites. In: Cadernos de Pesquisa, n. 8, março de 2003, p. 67-79.

MORENO, J. **O futuro das cidades**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

NOBRE E.A.C. **Reestruturação Econômica e Território**: expansão recente do terciário na marginal do Rio Pinheiros. 2000. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). São Paulo: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, A.P. **Turismo e desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSARELLI, S.H. "Notas sobre a evolução urbana da Borda do Campo. O impacto da ferrovia no ambiente". Trabalho para disciplina Arquitetura, Urbanismo

e História, **Questões da História da Urbanização**. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

_____. **O diálogo entre o trem e a cidade**: o caso Santo André. São Paulo, Dissertação (Mestrado em Estruturas Ambientais e Urbanas). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: Planejamento e Gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide**: possibilities for prosperit. Nova York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 22^a. Ed.

PREFEITURA MUNICIPAL DA ESTÂNCIA TURÍSTICA RIBEIRÃO PIRES. Disponível em: <www.ribeiraopires.sp.gov.br> . Acesso em 05 mai 2007, 18:00.

QUINN, J.B.; DOORLEY, T.L.; PAQUETTE, P.C. Além de produtos: estratégia baseada em serviços. In: MONTEGOMERY, C.A.; PORTER, M. (orgs) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RABAHY, W. A. **Planejamento do turismo**: estudos econômicos e fundamentos econométricos. São Paulo: Loyola, 1990.

RAMA, A. **A cidade das letras**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.

REJOWSKI, M.; SOLHA, K. Turismo em um cenário de mudanças. In: REJOWSKI, M. (org.) **Turismo no Percurso do tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

REJOWSKI, M. **Turismo no Percurso do Tempo**, São Paulo: Editora Aleph, 2002.

RUSCHMANN, D. **Turismo e Planejamento Sustentável**. 8ª. Ed. São Paulo: Papirus, 2001.

_____ **Marketing turístico: um enfoque promocional**. Campinas: Papirus, 2000

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2000.

SAKATA, M.N. **Projeto Eixo Tamanduatehy: uma nova forma de intervenção urbana em Santo André?**. Vol.1. 2006. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SANCHES, F. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. Chapecó: Ed. Argos, 2003.

SASSEN, S. "The New Centrality: the Impact of Telematics and Globalization" In: SAUNDERS, William S. (ed.) **Reflections on Architectural Practices in the nineties**. New York: Princeton Architectural Press, 1996, pp. 206-218.

SOLHA, K.T. Evolução do Turismo no Brasil. In: REJOWSKI, M. **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

SOUZA, F. O investimento antes e depois do Plano Real. In: VELLOSO, J.P. (coord.). **O Real o crescimento e as reformas**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: o setor público e cenários geográficos**. São Paulo: Aleph, v.3, 2000.

THEOBALD, W. F. (org.). **Turismo Global**. São Paulo: Senac, 2002.

TOLEDO, G.L. **Segmentação de mercado e estratégia de Marketing**. 1972.
Tese (Doutorado) Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1972.

TRIGO, L.G.G. **Turismo e qualidade**: Tendências contemporâneas. 7. ed.
Campinas: Papyrus, 1993.

_____. **Turismo Básico**. São Paulo: Editora Senac, 2002.

TUCH, D.L.; SPOLON, A.P.G. O quê é planejamento hoteleiro e a importância do processo de criação do produto. In: ANSARAH, M.G.R. (ORG.) **Turismo. Como aprender, como ensinar**. São Paulo: Editora Senac, 2004. Vol. 2

UVINHA, R.R. **Turismo de Aventura**: uma análise do desenvolvimento desse segmento na Vila de Paranapiacaba. 2003. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VIEIRA, S. **Como escrever uma tese**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri, SP: Manole, 2002.

YASOSHIMA, J.R.; OLIVEIRA, N. S. Antecedentes das viagens e do turismo. In: REJOWSKI, Mirian (org.). **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas plicado junto aos gestores hoteleiros de Santo André.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Programa de Mestrado em Administração

A EXPANSÃO DA HOTELARIA EM SANTO ANDRÉ

Entrevista para os gestores hoteleiros

Esta entrevista tem como objetivo, identificar os fatores que contribuíram para a expansão hoteleira em Santo André, no período de 1996 até 2006.

- 1) A cidade de Santo André sempre abrigou muitas empresas, e não havia hotéis para atendê-las. Qual o motivo da implantação dos hotéis ocorrerem somente após o ano 2000?
- 2) A cidade de Santo André passou por muitas modificações, inclusive urbanística. Na visão do empreendedor, quais motivos fizeram com que houvesse o investimento na cidade de Santo André?
- 3) Acredita que o poder público investiu em ações para motivar a vinda ou a criação de hotéis na cidade?
- 4) Normalmente hotéis instalados em centros industriais têm como característica ser um “Hotel de Negócios”. O hotel foi criado com este objetivo?
- 5) Desde a implantação deste hotel, até os dias atuais, quais foram os aspectos favoráveis observados?
- 6) E desde a implantação até os dias de hoje, quais são os aspectos desfavoráveis observados?
- 7) Num curto período de tempo, entre 2001 a 2004, a cidade recebeu quatro novos empreendimentos hoteleiros. Esta implantação poderia ser considerada uma ameaça para o negócio?
- 8) Cada hotel possui uma estratégia para atender o seu público. Qual é o foco principal da estratégia deste empreendimento?
- 9) Desde a implantação, no início dos anos 2000 até hoje, pratica-se a mesma estratégia ou houve alterações?
Se não – quais são as estratégias e por quê

Se sim – quais foram às mudanças e por quê

- 10) Os hotéis de negócios tendem a sofrer com a baixa taxa de ocupação nos finais de semana. Muitas vezes esta ocupação pode ser parcialmente resolvida com eventos oferecidos, como shows, jantares, espetáculos teatrais. Como isto ocorre na cidade de Santo André?
- 11) A média salarial na hotelaria é inferior a cidade de São Paulo. Acredita que o menor valor da mão de obra oferecida na região do ABC, possa ter influenciado na decisão de implantação?
- 12) A região do ABC possui muitas Instituições de Ensino Superior e cursos técnicos que oferecem cursos de Turismo e Hotelaria. Como observa esta mão de obra? Ela é eficiente e suficiente, ou é ineficiente e escassa?
- 13) A cidade de Santo André possui algumas políticas públicas em relação ao turismo, como roteiros regionais, grupos de pesquisa e outros. Tem conhecimento sobre estas ações para fomentar o turismo?
- 14) Acredita que com novas possibilidades como, por exemplo, a criação de um espaço para eventos, contribuiria com a demanda de hóspedes?
- 15) As taxas de ocupação sofrem interferência quando ocorrem eventos locais como: Festival de Inverno de Paranapiacaba, Festa do Chocolate de Ribeirão Pires, Festas Juninas ou Rodeios?
- 16) Qual é a expectativa do empreendimento para os próximos 5 anos?
- 17) Acredita na implantação de mais hotéis na cidade de Santo André, ou já se atingiu a saturação?
- 18) De maneira geral, acredita que o investidor está satisfeito com seu investimento?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas aplicado junto aos gestores públicos

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Programa de Mestrado em Administração

A EXPANSÃO DA HOTELARIA EM SANTO ANDRÉ

Entrevista para os gestores públicos

Esta entrevista tem como objetivo identificar os fatores que mais contribuíram para a expansão hoteleira em Santo André, entre 1996 e 2006. Essa atividade integra a pesquisa da mestranda Maria de Lourdes Xavier para a referida dissertação, sob a orientação do Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani.

- 1) A cidade de Santo André sempre abrigou muitas empresas do setor industrial, porém desde a década de 1990 vem sofrendo uma reestruturação econômica ampliando os setores de comércio e serviços. Após o ano de 2000, notou-se um crescimento do setor hoteleiro na cidade. Por que este expansionismo hoteleiro surgiu apenas após a referida data?
- 2) Sob o ponto de vista estratégico, de que modo esta implantação hoteleira contribui para o desenvolvimento e a visibilidade da cidade de Santo André?
- 3) Quais foram os principais aspectos favoráveis da expansão hoteleira na cidade?
- 4) Quais foram as principais dificuldades para a expansão hoteleira na cidade?
- 5) Desde o final dos anos 1990, há mudança de estratégia do poder público em relação ao setor hoteleiro? Descrever estratégias da gestão pública ao longo do tempo, identificando as possíveis mudanças
- 6) Qual é o foco principal da estratégia, por parte do poder público, para atrair mais investimentos em hotelaria e turismo?
- 7) Acredita que como oportunidades, por exemplo, melhorias no setor de eventos e turismo contribuiriam para a demanda de visitantes?
- 8) Quais são as ameaças que percebe para o setor de turismo e hotelaria?
- 9) Acredita que os eventos locais hoje existentes como Festival de Inverno de Paranapiacaba, Festa do Chocolate de Ribeirão Pires, Festas Juninas ou

Rodeios, podem interferir na demanda hoteleira do município e assim aumentar o faturamento e a arrecadação proveniente deste setor?

- 10) A cidade de Santo André possui algumas políticas públicas em relação ao turismo, como roteiros regionais, grupos de pesquisa e outros. Acredita que são suficientes para a melhoria deste setor?
- 11) No que diz respeito à legislação urbana e econômica, quais os principais instrumentos ou obstáculos ao processo de expansão da atividade hoteleira desde o final dos anos 1990? O atual Plano Diretor altera significativamente as perspectivas para a hotelaria em Santo André?
- 12) De que forma o contexto do município se relaciona com o contexto regional? Há vantagens ou desvantagens comparativas de Santo André? Existe uma visão integrada da operação hoteleira na região?
- 13) A criação de um espaço para eventos contribuiria com uma maior demanda de visitantes na cidade?
- 14) Qual é a expectativa do poder público, em relação à hotelaria e serviços de turismo para os próximos 5 anos?
- 15) De maneira geral, acredita que o investidor hoteleiro está satisfeito com seu investimento na cidade de Santo André? Há monitoramento do poder público em relação ao uso da capacidade instalada?
- 16) Acredita na implantação de mais hotéis na cidade de Santo André, ou já se atingiu um ponto de equilíbrio?
- 17) Como o governo municipal avalia o potencial econômico e urbano do setor de hotelaria na cidade e na região?

**APÊNDICE C: TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES PÚBLICOS E
GESTORES HOTELEIROS**

ENTREVISTADOS	
GESTORES PÚBLICOS	Maria Teresa C. Andreatta (A) - arquiteta Departamento de Desenvolvimento e Projetos Urbanos Davi Gomes de Souza (B) Departamento do Departamento de Desenvolvimento Econômico
GESTORES PRIVADOS HOTÉIS DA CIDADE DE SANTO ANDRÉ	ÍBIS (A) – Carlos Dell’Aglio – Gerente Geral MERCURE (B) – Kátia - Assistente de Gerência - PLAZA MAYOR (C) Marco Aurélio – Diretor Financeiro QUALITY SUÍTES (D) - Roberto Ayres - Gerente Geral -

PERGUNTAS	RESPOSTAS DOS GESTORES PÚBLICOS	RESPOSTAS DOS GESTORES PRIVADOS
<p>1.1 Analisar os motivos que motivaram o investimento no período de 1996 até 2006;</p> <p>1.1.1 Qual o motivo da implantação dos hotéis ocorrerem somente após o ano 2000?</p>	<p>A - O interesse de uma construtora – Cyrella – em investir em prédio para fins hoteleiros. O Projeto Eixo Tamanduhatehy, a partir de 1998 Operações Urbanas I e II</p> <p>B -Mercado</p>	<p>A e B) Restrições do Poder público em relação a construção um pavimento para finalidade de hospedagem. Novas políticas públicas Reurbanização proposta pelo poder público – Eixo Tamandu</p> <p>C) O prédio já estava sendo construído desde 1998, porém se realmente Inaugurado em 2001.</p> <p>d) Amadurecimento e maior necessidade de hotéis na cidade</p>

<p>1.1.2 Quais motivos dos hotéis investirem na cidade de Santo André?</p>	<p>A - Os incentivos do poder público</p> <p>B – Mercado, necessidade de hotéis na cidade</p>	<p>A e B) Pesquisa de Mercado – verificou-se a necessidade de cidade. Fluxo de hóspedes do ABC para Moema.</p> <p>C) Já tinha um hotel de menor porte e acreditou no potencial. Foi a concretização de um antigo sonho do proprietário.</p> <p>D) Pesquisas da rede demonstraram boa qualidade de vida, polo Automobilístico, Petroquímico e de Cosméticos.</p>
<p>1.1.3 O poder público investiu em ações para motivar a vinda dos hotéis para Santo André?</p>	<p>A - Sim. Projeto Eixo e operações urbanas Leis, planos e projetos tornando a cidade mais atrativa</p> <p>B - colaborou</p>	<p>A e B) Sim motivou, com mudanças na legislação; incentivo aos setores de comércio e serviços; reestruturação de locais abandonados; urbanização, parques e shoppings Apesar disto ainda falta incentivo.</p> <p>C) Não, não interfere na tomada de decisão</p> <p>D) Não tem conhecimento das ações do poder público</p>
<p>1.1.4 O hotel foi criado com objetivo de atender ao público de negócios?</p>	<p>A e B – Sim</p>	<p>A, B, C e D) Todos os hotéis foram criados para atender o turista de negócios</p>
<p>1.1.5 Desde a implantação até os dias atuais, quais foram os aspectos favoráveis observados?</p>	<p>A - Influenciaram na visibilidade da cidade, as redes hoteleiras hoje tem a cidade no seu roteiro.</p> <p>B – Atender aos visitantes e melhorar a estrutura do turismo</p>	<p>A) Apresentar a IBIS para a bandeira no ABC</p> <p>B) A proximidade com as empresas, shoppings, parques, rua de gastronomia (Figueiras).</p> <p>C) Recepção de visitantes das cidades como Mauá, Ribeirão Pires e Suzano.</p> <p>D) Melhora da demanda a partir de 2006.</p>
<p>1.1.6 E desde a implantação até os dias de hoje quais foram os aspectos desfavoráveis observados?</p>	<p>A – não respondeu</p> <p>B – Poderia haver mais conversa entre os hoteleiros e os representantes do turismo</p>	<p>A) Competição com hotéis estabelecidos anteriormente; Oferta do restaurante não aproveitada para não hóspedes.</p> <p>B) Espaços ainda vazios na proximidade do hotel gerando prostituição e marginalidade; A falta de crédito do público do ABC pela região Investimento do poder público ainda insuficiente</p> <p>C) Falta de apoio do poder público</p> <p>D) Demanda ruim de 2003 até 2005.</p>

<p>1.1.7 Num curto período de tempo, de 2001 a 2004, a cidade de Santo André recebeu quatro novos empreendimentos hoteleiros. Isto poderia ser uma ameaça para o negócio?</p>	<p>A - Sem resposta B – Não. A ameaça é representada pelo serviço ruim. Se isto vir a acontecer poderá ser ameaça</p>	<p>A e B) A concorrência é saudável entre os hotéis da região. A maior concorrência ainda é a preferência do visitante pelos hotéis da cidade de São Paulo. C) No início sim, hoje já está estabilizado. D) No início a oferta superou a demanda, porém hoje, estão satisfeitos.</p>
<p>1.2 Identificar as ações baseadas no posicionamento estratégico da expansão hoteleira na cidade de Santo André</p> <p>1.2.1 Tendo em vista um quadro de concorrência entre os hotéis, qual acredita que foi o foco principal da estratégia do empreendimento? Contribuiu para a visibilidade da cidade?</p>	<p>A – Acredita que os hotéis adotaram estratégias de parcerias, e que a reurbanização, shoppings, torres residenciais de alto padrão impulsionou a mudança do perfil da região, atraindo novos olhares. B – Estratégia de qualificação de mão de obra. Não acredita que melhorou a visibilidade da cidade e sim para melhorar a estrutura do turismo.</p>	<p>A) Parcerias com bares, restaurantes e shopping; Eventos sociais; Promoção de final de semana para casais; B) Divulgação para o <i>trade</i> turístico (agências, revistas de bordo) C) Qualificação profissional, atendimento. D) Atendimento. A,B,C e D acreditam que melhorou o conhecimento das pessoas pela cidade de Santo André</p>

<p>1.2.2 Desde a implantação até os dias de hoje pratica-se a mesma estratégia?</p>	<p>A e B – não responderam</p>	<p>A) Não – foco também para particulares como igrejas. Novas parcerias para divulgação Programa Boa Vizinhança – convites para diárias mais baixas e cafés gratuitos.</p> <p>B) Não – foco também para particulares, datas temáticas (dias das mães, namorados), núpcias, finais de semana promocionais Cartão fidelidade Accor – <i>Compliment</i>.</p> <p>C) Sim e complemento com ares de eventos</p> <p>D) Sim e complemento com as tendências mercadológicas</p>
<p>1.3 Verificar quais são os recursos da região para manter a Taxa de Ocupação (T.O.) alta</p> <p>1.3.1 Ocorrem atividades nos finais de semana na Cidade de Santo André que atraiam público para compensar a baixa T.O. que tende a diminuir?</p>	<p>A – sem resposta</p> <p>B – Sim, alguns eventos tem repercussão nacional.</p>	<p>A) A cidade não promove nenhuma ação. O hotel oferece diária mais baixa e recebe muitos casais.</p> <p>B) A cidade não promove eventos que modifiquem a taxa de ocupação. O hotel adota algumas medidas como: redução de tarifas, <i>late check out</i>, pacote cultural – parceria com cinemas e teatros para desconto em tarifas. Parte da receita é revertida para a Casa dos Artistas (programa de incentivo a cultura e social)</p> <p>C) A cidade não oferece circuitos culturais expressivos. O hotel trabalha com eventos sociais e hospedagem destes eventos como casamentos, aniversários.</p> <p>D) Se oferece não interfere na T.O. O hotel pratica tarifa mais baixa para atrair casais.</p>
<p>1.3.2 O menor valor da mão de obra em relação à cidade de São Paulo foi fator influenciador da decisão?</p>	<p>A – não interfere B – não interfere</p>	<p>A,B,C e D) Não interfere</p>

<p>1.3.3 A oferta de mão de obra para hotelaria na cidade é eficiente e suficiente ou ineficiente e escassa?</p>	<p>A – sem resposta</p> <p>B- Acredita que poderia ser melhorar. Se o serviço não for efetuado corretamente os hotéis poderão perder clientes.</p>	<p>A,B,C e D) É eficiente, qualificada e a maioria dos colaboradores são das Instituições de Ensino da região.</p>
<p>1.4 Identificar a articulação das políticas públicas com as instituições privadas para o desenvolvimento da hotelaria na cidade de Santo André</p> <p>1.4.1 Tem conhecimento sobre as ações para fomentar o turismo na cidade de Santo André?</p>	<p>A – não respondeu</p> <p>B – Temos algumas políticas e é representativa. (Não especificou quais)</p>	<p>A) Sim, os roteiros regionais e o incentivo a visitas a Paranapiacaba.</p> <p>B) Sim , roteiros regionais. Não tem conhecimento do Festival de Inverno, somente quando hospeda os artistas. Não conhece os eventos oferecidos.</p> <p>C) Não, nunca houve divulgação para o hotel ou hóspedes.</p> <p>D) Sim, mas não sabe exatamente quais são.</p>
<p>1.4.2 Acredita que novas possibilidades como a criação de um espaço para eventos contribuiria com a demanda de hóspedes?</p>	<p>A – não respondeu</p> <p>B – não acredita nesta possibilidade. É um entrave político e não há a união das sete cidades.</p>	<p>A, B, C e D) Todos acreditam que sim. Fala-se há muito tempo sobre isto, mas não há incentivo do poder público.</p>

<p>1.4.3 As taxas de ocupação sofrem interferência quando ocorrem eventos locais como Festa Italiana (SCSul), Festa do Chocolate (R.Pires), Festival de Inverno (Paranapiacaba), Festas Juninas, Rodeios?</p>	<p>A – não respondeu B – Acredita que as taxas de ocupação já são altas e estes eventos talvez não interfiram</p>	<p>A) Sim, faz parcerias com os participantes. B) Alguns aumentam – rodeios em Mauá – hospedagem de músicos e acompanhantes. Outros eventos não interferem. C) Não há interferência. D) Não há interferência</p>
<p>1.5 Identificar quais são as perspectivas para o futuro da Hotelaria na cidade de Santo André.</p> <p>1.5.1 Qual é a expectativa para a hotelaria para os próximos cinco anos?</p>	<p>A – não respondeu B – Acredita que haverá mais hotéis e que há espaço para o crescimento hoteleiro.</p>	<p>A) Melhorias patrimoniais como uma nova central de reservas; atualização do investimento; melhoria do atendimento e treinamento. B) Consolidação da marca; Aumento da T.O. C) Melhoria da T.O Consolidação do espaço de eventos. D) Crescimento da T.O. Todos concordam que para o crescimento da T.O. há a necessidade de parcerias público/privada</p>
<p>1.5.2 Acredita de mais implantação hoteleira na cidade de Santo André?</p>	<p>A – não respondeu B – concordam que há espaço para mais concorrência</p>	<p>A,B,C e D) Todos concordam que se houver novos investimentos como empresas e espaço de eventos, haverá a necessidade de novos empreendimentos, porém neste momento está servindo a demanda</p>

<p>1.5.3 Acredita que o retorno do investimento desde o início da operação atingiu ou superou o previsto no plano de negócios?</p>	<p>A – não respondeu B –sim</p>	<p>A,B e D) Atingiu parcialmente. Acreditam que poderia ser melhor. Os investimentos em melhorias são altos.</p> <p>C) No início superou. Hoje atinge o previsto..</p>
<p>1.5.4 Acredita que o investidor hoteleiro está satisfeito com o investimento na hotelaria na cidade?</p>	<p>A – não respondeu B –sim, porém esta afirmação não será feita pelo investidor. Não há monitoramento neste sentido</p>	<p>A, B e D) Parcialmente satisfeito. Não atingiu o esperado.</p> <p>C) Acha que poderia ser melhor, porém como o investimento era um sonho, está satisfeito.</p>
<p>1.5.5 Acredita que a rede está satisfeita com o retorno do investimento na cidade de Santo André?</p>	<p>A – Não respondeu B – sim, pela taxa de ocupação que demonstra.</p>	<p>A, B e D) A rede está satisfeita com o fato de ter penetrado na região, e tornando a marca conhecida. Ainda acredita que poderia melhorar a T.O. que gira em torno de 70%.</p> <p>C) este hotel é particular.</p>

ANEXO A – Legislação hoteleira - regulamentação

Lei excluída na íntegra do site da Prefeitura do Município de Santo André
www.cmsandre.sp.gov.br/legislacao/legis.htm. Acesso em 24 jan 2007, 21:00

TEXTOS E DECRETOS MUNICIPAIS DE SANTO ANDRÉ

LEI No. 7.088, de 09 de Dezembro de 1993.

DISPÕE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE HOTEL, FLAT SERVICE, APART HOTEL E SIMILARES, REGULAMENTA A SUA LOCALIZAÇÃO, ÍNDICES URBANÍSTICOS E DEMAIS RESTRIÇÕES.

A Câmara Municipal de Santo André decreta:

Artigo 1 - Fica permitida a implantação ou construção de hotel, "flat service", "apart hotel" e similares, na zona urbana, excetuando-se a zona A, observadas as prescrições desta lei.

Artigo 2 - Os índices urbanísticos e demais restrições a serem observados são os da zona em que se situar o imóvel, conforme a legislação vigente.

§ 1º - Para efeito dos índices de ocupação e utilização não serão computadas as áreas destinadas a estacionamento, caixa de escada, elevador e respectivos "halls".

§ 2º - Os pedidos deverão respeitar a mesma tramitação dos PGTs, no que se refere às características e localização dos dispositivos de acesso de veículos e de pedestres, área de embarque e desembarque e área de acomodação de veículos, precedidos do atendimento das diretrizes fixadas pela Secretaria de Transportes para a aprovação do projeto.

Artigo 3 - Para efeito desta lei, entende-se como:

- a) hotel, a edificação destinada à prestação de serviços de hospedagem e dotada de serviços complementares;
- b) "flat service", "apart hotel" e similares, a edificação destinada ao uso residencial de caráter permanente ou temporário e dotada de serviços complementares.

Artigo 4 - Para os usos previstos nesta lei, são obrigatórios os seguintes serviços complementares:

I - local destinado a pequenas refeições, devendo abrigar, de cada vez, 1/3 (um terço) do total da lotação do prédio;

II - local destinado à preparação de alimentos;

III - lavanderia de uso comum ou coletivo;

IV - administração, com espaço destinado à recepção, gerência, telefonia e guarda-volumes;

V - instalações sanitárias para funcionários, separadas por sexo, contendo área para banho, vaso sanitário e lavatório, para cada grupo de 20 (vinte) funcionários;

VI - vestiários para funcionários, separados por sexo;

VII - local destinado a refeições para funcionários;

VIII - depósito de material de limpeza;

IX - rouparia;

X - estacionamento que apresente uma vaga para cada 1 (uma) unidade habitacional, no caso de "flat service", "apart hotel" e similares, e uma vaga para cada 2 (dois) quartos, no caso de hotel.

Parágrafo único - No caso de hotel, não se aplica a obrigatoriedade quanto à lavanderia de uso comum ou coletivo.

Artigo 5 - Os "flat service", "apart hotel" e similares deverão dispor ainda, por unidade habitacional, no mínimo, dos seguintes compartimentos:

I - um dormitório, em cujo plano de piso possa ser inscrita uma circunferência com diâmetro de 2,00 m (dois metros), no mínimo;

II - uma sala, em cujo plano de piso possa ser inscrita uma circunferência com diâmetro de 2,00 m (dois metros), no mínimo;

III - uma instalação sanitária contendo área para banho, vaso sanitário e lavatório;

IV - local destinado ao preparo de refeições, com espaço necessário à instalação de fogão, geladeira, pia e consumo dos alimentos.

Artigo 6 - Os hotéis deverão, ainda, observar as seguintes restrições:

I - o dormitório deverá conter, no plano de piso, uma circunferência com diâmetro mínimo de 2,00 m (dois metros);

II - a instalação sanitária, quando privativa a todos os quartos, deverá conter, no mínimo, área para banho, vaso sanitário e lavatório;

III - se o hotel não possuir instalação sanitária privativa correspondente a todos os quartos, deverá dispor, por pavimento destinado a hospedagem, de instalações sanitárias separadas por sexo, contendo área para banho e vaso sanitário, para cada grupo de 3 (três) quartos que não possuam sanitários privativos.

Artigo 7 - Os locais destinados aos serviços complementares e os compartimentos necessários ao hotel, "flat service", "apart hotel" e similares deverão atender às disposições do Anexo I.

Artigo 8 - Todos os compartimentos deverão atender às exigências de insolação, iluminação, ventilação, termo-acústicas e de segurança da legislação em vigor.

Artigo 9 - Entende-se por lotação máxima do hotel, "flat service", "apart hotel" e similares a somatória dos usuários e funcionários dada pela relação de 15,00 m² (quinze metros quadrados) de área construída por pessoa para o cálculo de sua capacidade total.

Artigo 10 - Qualquer serviço complementar ao hotel, "flat service", "apart hotel" ou similar, quando destinado ou comprovado seu uso também para o público, deverá observar cumulativamente a área necessária para estacionamento, específica para a atividade.

Artigo 11 - Para as edificações referidas nesta lei deverá ser previsto o acesso para deficientes físicos ao pavimento térreo.

Parágrafo único - Nos prédios de multipavimentos deverá ser garantido também o acesso ao elevador, às dependências de atendimento ao público e aos sanitários.

Artigo 12 - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

ANEXO I - DISPOSIÇÕES PARA CÁLCULO DA LOTAÇÃO, ÁREA E DIMENSÃO MÍNIMA DOS COMPARTIMENTOS.

SERVIÇO	ÁREA MÍNIMA (m ²)	DIMENSÃO MÍNIMA (m)	PROPORÇÃO (m ² /pessoa)
local para pequenas refeições	10.00	1.50	1.00
local para preparo dos alimentos	6.00	1.50	--
lavanderia de uso comum ou coletivo	8.00	1.50	--
administração	15.00	1.50	5.00
instalação sanitária para funcionários	2.50	1.00	--
vestiário para funcionários	6.00	1.50	1.50
local para refeição de funcionários	6.00	1.50	1.00
depósito de material de limpeza	2.50	1.00	--
rouparia	6.00	1.50	--
FLAT (por unidade)	ÁREA MÍNIMA (m ²)	DIMENSÃO MÍNIMA (m)	
DORMITÓRIO	10.00	2.00	
INSTALAÇÃO SANITÁRIA	2.50	1.00	
LOCAL PARA PREPARO DE REFEIÇÕES	6.00	1.50	
SALA	8.00	2.00	
HOTEL	ÁREA MÍNIMA (m ²)	DIMENSÃO MÍNIMA (m)	
DORMITÓRIO	9.00	2.00	
INSTALAÇÃO SANITÁRIA INDIVIDUAL	2.50	1.00	
INSTALAÇÃO SANITÁRIA COLETIVA	2.50	1.00	

ANEXO B – Autorização para construção do Hotel na Avenida Portugal.

Lei excluída na íntegra do site da Prefeitura do Município de Santo André
www.cmsandre.sp.gov.br/legislacao/legis.htm. Acesso em 24 jan 2007, 21:00

TEXTOS E DECRETOS MUNICIPAIS DE SANTO ANDRÉ

LEI No. 7.700, de 16 de Julho de 1998.

AUTORIZA a construção de Flat Service, no imóvel de classificação fiscal nº 15.152.121, localizado na Avenida Portugal, mediante outorga onerosa.

JOÃO AVAMILENO, Prefeito, em exercício, do Município de Santo André, Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,

FAZ SABER que a Câmara Municipal aprovou e ele sanciona e promulga a seguinte Lei:

Artigo 1 - Fica autorizada, mediante outorga onerosa, e nos termos desta lei, a construção de Flat Service no imóvel de classificação fiscal nº 15.152.121, localizado na Avenida Portugal.

Parágrafo único - A forma onerosa da outorga de que trata o caput compreende a contrapartida devida pelo interessado, em função do valor econômico estabelecido pelo incentivo concedido pela presente lei.

Artigo 2 - A contrapartida relativa à outorga onerosa será estabelecida pelo Executivo Municipal, através da Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação, valendo-se dos laudos de avaliação pertinentes.

Artigo 3 - O valor da contrapartida apurado na forma do artigo anterior, para efeito da outorga onerosa de que trata esta lei, será convertido em benefício público destinado ao atendimento de crianças e adolescentes em situação de rua, a ser projetado e executado pelo interessado, no prazo máximo de 12 (doze) meses, e segundo critérios e parâmetros estabelecidos pela Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação.

Artigo 4 - O Executivo Municipal fará divulgar os laudos de avaliação, termos de aprovação e os valores relativos à contrapartida do interessado, no prazo de 07 (sete) dias úteis após a formalização do aceite do interessado, no órgão de imprensa responsável pela publicação dos

atos oficiais do Município.

Artigo 5 - O aceite, por parte do interessado, dos termos da outorga onerosa, deverá ser formalizado através de documento oficial a ser anexado ao processo de aprovação do empreendimento, condicionando o Certificado de Conclusão à entrega do benefício público referido no artigo 3º.

Artigo 6 - Os índices urbanísticos a serem observados deverão ser aqueles estabelecidos para a zona onde se encontra o imóvel, ficando dispensada, para esses casos, a exigência de pilotis de que tratam os quadros anexos da Lei nº 5.042, de 31 de março de 1976 e da Lei nº 6.667 de 29 de junho de 1990.

Artigo 7 - Serão admitidas atividades de prestação de serviço de natureza comercial e institucional complementares a Flat Service, cujas áreas deverão ser consideradas no cálculo dos índices urbanísticos da zona.

Artigo 8 - Para os casos de serviços de natureza comercial fica dispensada a restrição de área máxima construída de 250,00 m² a que se refere o inciso III do artigo 16 da Lei nº 6.597, de 21 de dezembro de 1989.

Artigo 9 - Aplica-se ao empreendimento de que trata esta Lei as demais disposições da Lei nº 7.088, de 09 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a implantação de Hotel, Flat Service, Apart Hotel e similares, desde que não confrontem com os termos desta Lei.

Artigo 10 - Leis específicas poderão autorizar a implantação de empreendimentos em outros lotes situados no Município, mediante outorga onerosa, nos termos estabelecidos na presente lei.

Artigo 11 - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

ANEXO C – Cessão de área do Parque Duque de Caxias (Celso Daniel)

Lei excluída na íntegra do site da Prefeitura do Município de Santo André
www.cmsandre.sp.gov.br/legislacao/legis.htm. Acesso em 24 jan 2007, 21:00

TEXTOS E DECRETOS MUNICIPAIS DE SANTO ANDRÉ

LEI No. 7.873, de 16 de Agosto de 1999.

Processo CMSA nº 1.747/94

ACRESCENTA dispositivo ao Artigo 26 da Lei nº 7.333, de 26 de dezembro de 1995, e institui a Operação Urbana Industrial II, define parâmetros e índices urbanísticos para lote em Zona E, estabelece contrapartida, e dá outras providências

CELSO AUGUSTO DANIEL, Prefeito do Município de Santo André, Estado de São Paulo, no uso e gozo de suas atribuições legais,

FAZ SABER que a Câmara Municipal aprovou e ele sanciona e promulga a seguinte lei:

Art. 1º - O artigo 26 da Lei nº. 7.333, de 26 de dezembro de 1995 passa a vigorar acrescido do parágrafo 3º, com a seguinte redação:

"Art. 26 -

§ 3º - A restrição estabelecida neste artigo poderá ser alterada mediante operação urbana devidamente autorizada por lei específica, observados critérios de mitigação de impactos ambientais ao parque através de índices e parâmetros urbanísticos restritivos."

Art. 2º - Fica autorizada, mediante outorga onerosa, e nos termos desta lei, a Operação Urbana Industrial II a ser desenvolvida no lote de classificação fiscal nº 03.087.005.

Parágrafo único - A forma onerosa da outorga de que trata o "caput" compreende a contrapartida devida pelo interessado em função do valor econômico estabelecido pelo benefício concedido pela presente lei.

Art. 3º - Fica estabelecido como contrapartida pelos benefícios concedidos por esta lei, devida pelos proprietários, incorporadores, compromissários compradores ou possuidores do lote de classificação fiscal nº 03.087.005:

I - Doação ao Município, para efeito de prolongamento do Parque Duque de Caxias, de parte do lote de que trata o "caput", com formato retangular, configurado de forma a ter frente para a Avenida Industrial e fundos para o Parque Duque de Caxias (lote de classificação fiscal 03.087.003), cujas dimensões ficam condicionadas à determinação do valor econômico estabelecido em função dos benefícios concedidos pela presente lei, porém nunca inferior a 20% da área real total do lote;

II - Execução das obras e instalação de equipamentos, definidos pela Prefeitura, através do órgão competente, necessárias ao prolongamento do Parque Duque de Caxias até a Avenida Industrial, num prazo não superior a 180 dias a contar da data de publicação desta lei.

§ 1º - O valor da contrapartida será fixado mediante laudo de avaliação elaborado por profissional habilitado indicado pela Prefeitura.

§ 2º - A doação de que trata o inciso I desta lei deve ser comprovada com a apresentação da matrícula no Cartório de Registro de Imóveis antes da emissão de alvará de construção de qualquer projeto de edificação ou de aprovação de desmembramento, referente ao lote de que trata esta lei..

§ 3º - A emissão de Certificado de Conclusão de qualquer obra realizada no remanescente do lote de classificação fiscal nº 003.087.005 fica condicionada à conclusão das obras e instalação de equipamentos de que trata o inciso II deste artigo.

Art. 4º - Para o remanescente do lote de classificação fiscal nº 003.087.005, classificado como

zona "E", ficam estabelecidos os seguintes índices, parâmetros urbanísticos e demais restrições:

I - Possibilidade de desmembramento, desde que as áreas resultantes não sejam inferiores a 2.700,00 m² (dois mil e setecentos metros quadrados);

II - Índice de ocupação máximo total de 0,3 para o corpo principal da edificação, permitindo-se um acréscimo de 10% da área total do lote para complementos exclusivamente do pavimento térreo. Em havendo desmembramento, admitir-se-á índices de ocupação superiores a 0,3, desde que na totalidade do lote de que trata o "caput" o índice de ocupação não ultrapasse o limite de 0,3 para o corpo principal da edificação, considerando-se as demais restrições de que trata esta lei;

III - Índice de utilização máximo para o lote de que trata o "caput" ou para os lotes resultantes de desmembramento: 2,5;

IV - Recuos:

a) frente - 6,00 m

b) fundos - 10,00 m para edificações ou partes de edificações que tenham até 1 (um) pavimento e 18,00 m para edificações ou partes de edificações que tenham mais de 1 (um) pavimento.

c) laterais - 5,00 m

V - Gabarito máximo: limitado a 41,00 m (quarenta e um metros), medidos da cota do piso do pavimento térreo até a última laje de cobertura da edificação, considerando-se que o pavimento térreo poderá estar situado em qualquer cota entre os níveis +1,00 e -1,00 em relação à cota mediana da guia da Avenida Industrial.

Parágrafo único - Nos casos em que o terreno nos primeiros 5,00 m tiver um aclave superior a 2,00 m, o pavimento térreo poderá se situar na cota do perfil natural do terreno. Nesses casos, será obrigatório recuo mínimo de frente de 5,00 m e recuo mínimo de fundos de 5,00 m condicionado à análise do impacto sobre a vegetação existente no parque a ser realizada por órgão competente da Prefeitura.

Art. 5º - Serão admitidos no remanescente do lote de que trata esta lei, inclusive concomitantemente, os usos de comércio diário, prestação de serviços de natureza comercial e institucional, residencial, institucional e flat.

Art. 6º - Fica dispensada para o lote de que trata esta lei, a exigência de pilotis de que tratam os quadros anexos da Lei nº 5.042 de 31 de março de 1976 e da Lei nº 6.667 de 29 de junho de 1990.

Art. 7º - O interessado que se utilizar dos benefícios contidos nesta lei, deverá submeter o projeto de aprovação às demais diretrizes a serem estabelecidas pelos órgãos competentes da PMSA.

Art. 8º - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário. Prefeitura Municipal de Santo André, em 16 de agosto de 1999.

ENGº. CELSO DANIEL

PREFEITO MUNICIPAL

MÁRCIA PELEGRINI

SECRETÁRIA DE ASSUNTOS JURÍDICOS

IRINEU BAGNARIOLLI JÚNIOR

SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO URBANO E HABITAÇÃO

Registrada e digitada no Gabinete do Prefeito, na mesma data e publicada.

RENE MIGUEL MINDRISZ

COORDENADOR DE GABINETE DO PREFEITO