

Autor.

Federico Vignati Scarpati.

Doutorando em Desenvolvimento do Turismo pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Málaga

Mestre em ADM pela PUC-Rio

Mestre em Gestão Pública do Turismo- UNIA-Sevilha.

O PAPEL DA COOPERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO.

THE ROLE OF COOPERATION IN TOURISM DEVELOPMENT.

RESUMO.

Uma revisão dos estudos e pesquisas sobre desenvolvimento do turismo enfatiza a importância da cooperação no desenvolvimento competitivo de clusters de turismo.

Desenvolvimento do Turismo
Gestão Pública do Turismo.
Cooperação Público-privada

ABSTRACT.

A review of the studies and surveys on tourism development strength the importance of cooperation for the competitive development of tourism clusters.

Key Words:

Tourism Development
Public Tourism Management
Public and Private Cooperation.

INTRODUÇÃO

Podemos entender o cluster, como a parcela de uma população que apresenta similaridades em relação a determinados parâmetros. Em resumo, após definir as variáveis a estudar em uma população ou amostra os clusters serão encontrados pela

medida, quantitativa ou qualitativa, de seu grau similaridade. Deve-se esta visão inicialmente à estatística que apresenta ferramentas poderosas para definir precisamente os clusters, às vezes, ocultos em uma população ou amostra.

Com base nesse conceito e com consciência de seu significado matemático, autores como Porter (1990) e Rosenfeld (1995) aplicaram a análise de clusters a objetos de estudo de administração. Michael Porter define clusters como:

"geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions" (1990:65).

Rosenfeld, por sua vez, ilustra:

"A geographically bounded concentration of similar, related or complementary businesses, with active channels for business transactions, communications and dialogue, that share specialised infrastructure, labour markets and services, and face common opportunities and threats" (1995:89).

A primeira parte do presente trabalho vai expor o poder deste modelo aplicado à indústria do turismo. Vai caracterizar com precisão o cluster de turismo e mostrar como essa visão de negócios pode construir sustentabilidade e lucratividade para as entidades envolvidas nesta forma de organização.

A segunda parte do trabalho expõe a prática da cooperação em ambientes competitivos. Procura mostrar que esta aliança cooperação-competição não é tão contraditória como pode parecer e ilustra o caráter complementar entre estas entidades.

A cooperação pode ser entendida como *"...o processo em que as respostas dos sujeitos produzem um reforço positivo mútuo, enquanto que um processo competitivo é aquele onde as respostas produzem um reforço negativo mútuo"* (Grunblatt, 1974:80). Neste sentido, uma situação de cooperação pode ser coordenada quando os objetivos dos participantes são interdependentes. Isto é, cada participante poderá atingir, seus objetivos se os outros com que está relacionado atingirem os seus.

Após apresentar e discutir o conceito de cluster de turismo e mostrar os papéis da cooperação em ambientes competitivos expõe-se, na parte final do trabalho, como a cooperação entre os macro-elementos já enunciados torna-se fundamental para a formação de um organismo comercial, social e econômico saudável, sólido e embasado ao desenvolvimento sustentável.

CLUSTER DE TURISMO.

"A experiência turística normalmente ocorre em áreas geográficas específicas do destino turístico, onde concentram-se as infra-estruturas necessárias para atender às necessidades dos turistas." (Marchena, 2001: 7)

A assertiva acima ilustra um pouco do complexo organizacional que envolve um cluster de turismo.

Pode-se definir, sem receio da extensão, um cluster de turismo como :

Área geográfica a onde se concentram organizações públicas, privadas e atrativos sócio-culturais e naturais relacionados entre si com o objetivo de criar e ampliar continuamente elementos de valor para o consumidor de turismo dentro deste ambiente.(UNESCO, 1998)

Para precisar ainda melhor o conceito e a estrutura deste organismo turístico, vejamos o papel dos agentes descritos acima.

Organização Pública

A capacidade de organização do setor público está associada em parte ao seu nível de profissionalização e de coordenação. As infra-estruturas públicas representam um fator determinante no processo de constituição de um cluster de turismo.

O cluster exige infra-estruturas *soft* como legislação ambiental, plano diretor, plano urbanístico, lei dos solos, ordenamento territorial, plano de turismo e legislação específica. Assim como exige também infra-estruturas *hard* como estradas, escolas, hospitais, segurança, saneamento básico, coleta de lixo, informações, sinalização, entre outras.

Um exemplo de ação é encontrado no Programa de Desenvolvimento do Turismo _ PRODETUR, financiado em parte pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e pelo Banco do Nordeste, que concentrou seus investimentos em infra-estruturas públicas para poder criar o cenário necessário para investimentos privados e para a conservação dos valores e recursos sócio-culturais e ambientais.

Os elementos institucionais públicos que apóiam o desenvolvimento de um cluster de turismo são:

- Políticas de desenvolvimento e incentivo federal, estadual e municipal. Este elemento contribui, por exemplo, para implementar os atrativos fiscais e reduzir os riscos estimulando o investimento na atividade turística.
- Planos: Diretor, Manejo, Urbanismo, Ordenamento Territorial, Turismo. Entre outros benefícios, esta atividade de planejamento procura manter e ampliar atrativos naturais, arquitetônicos e de logística de transportes evitando que um crescimento desordenado reduza o potencial de atração de uma determinada área.
- Legislação Ambiental , Turismo, Hoteleira. Segue a mesma lógica do item anterior mas ainda procura definir incentivos específicos para a atividade turística e de hotelaria.
- Serviços: Médicos, Correios , Alfândega, Segurança, Informações para o Turista. São elementos que, bem instituídos e bem divulgados, incrementam a atratividade daquele destino.
- Infra-estrutura *hard* : Transportes, Água Potável, Energia Elétrica, Esgotos, Coleta de Lixo. São elementos que, caso não estejam em condições satisfatórias, tornam o destino proibitivo.

Fica claro que o papel dos governos no desenvolvimento e na sustentação de destinos turísticos é de crucial importância. Apesar da falta de recursos das instâncias governamentais a área de manobra ainda é vasta basta considerar que, dado que há

potencial, a iniciativa privada estará disposta a investir nas áreas onde o governo não dispõe de recursos. Certamente a legislação e os incentivos provenientes da atividade governamental terão que oferecer redução de risco e possibilidade de retorno financeiro a estes investidores.

A atividade turística transfere riqueza diretamente de outras localidades e de outros povos para aquele destino específico e isso significa que os recursos despendidos no turismo não vêm de outra atividade econômica local. Em resumo, o recurso não sai de uma atividade local para outra atividade local, ele vem de fora e é aplicado diretamente no destino turístico aumentando o estoque de riqueza daquele destino e de suas redondezas. Essa afirmação deveria tornar o investimento e o estímulo à atividade turística prioridade para qualquer governo.

No Brasil, atualmente, a gestão pública do turismo está cada vez mais centralizada no âmbito municipal. Neste sentido, espera-se que os governos locais possam propor, implementar e controlar investimentos de tempo e dinheiro em infra-estruturas públicas que sejam também, dinamizadoras do desenvolvimento de clusters de turismo.

Organização Empresarial

A organização empresarial diz respeito à capacidade de organização e de coordenação das atividades do setor privado. Aspectos como qualidade de serviços, recursos humanos preparados, capacidade financeira, integração entre atividades econômicas complementares, comunicação entre os agentes, entre outros ocupam posição determinante na capacidade de desenvolver as infra-estruturas e serviços necessários para a organização do cluster de turismo.

Na medida em que a competitividade da indústria do turismo depende da eficácia operacional do cluster de turismo, o senso de cooperação entre as empresas privadas, a partir do critério de complementaridade e compatibilidade, para promover uma imagem única na mente do consumidor sobre os atrativos do destino turístico, é essencial e fundamental.

A atividade empresarial busca utilizar as ferramentas que a ciência administrativa lhe oferece e ainda ajuda a comunidade acadêmica a desenvolvê-las e adaptá-las às mais diversas realidades. Um papel da iniciativa privada é aplicar a moderna teoria e prática administrativa ao destino turístico. Estratégias de marketing, pesquisas de mercado, técnicas de fidelização do cliente, formação e consolidação de uma marca, treinamento e desenvolvimento de pessoal, entre outros, são instrumentos amplamente difundidos na prática profissional das organizações e são fundamentais para a transformação da atividade turística em algo mais profissional e menos mambembe e improvisado, como vinha sendo a realidade brasileira.

Espera-se que a iniciativa privada organize dois tipos de infra-estruturas :

- Infra-estruturas Básicas de Turismo Receptivo: Hospedagem, Alimentação e Bebidas, Telecomunicações, Transportes, Operações de Viagens e Turismo, Serviços Financeiros e Câmbio de Moeda.

- Infra-estruturas Complementares: Parques temáticos, Centros Comerciais, Cruzeiros, Conferências e Grandes Eventos, Casas de Entretenimento e Cultura, Facilidades Esportivas, Informações turísticas, Apoio ao Turista.

O cluster de turismo deve oferecer ao turista ambos os tipos de infra-estruturas, pois complementam-se entre si, e tendem a contribuir positivamente para a satisfação das expectativas da demanda.

Atrativos Socioculturais e Naturais

O esforço dos elementos privado e público poderá ser em vão caso não se consiga criar uma identificação atraente para os elementos sócio-culturais e naturais do destino turístico. Para algumas áreas a identidade de seu relevo e de seus recursos naturais são mais do que suficiente potencial para a atividade turística mas, não menos e mais que nunca, a busca por elementos de organização social, religiosos, artísticos, intelectuais, entre outros, têm sido fator fundamental na decisão do consumidor de turismo.

Uma identidade sócio-cultural pode ser forjada com menor investimento que uma atração natural, pelo simples motivo da primeira ser uma atividade baseada na atividade humana e a segunda, normalmente, um movimento da natureza. Com essa visão, assim como já vêm fazendo a atividade e a pesquisa em administração, outras áreas do conhecimento humano deverão ter papel importante na fundamentação de um cluster. Sociologia e psicologia podem contribuir para o desenvolvimento de nichos sócio-culturais em determinadas destinos.

Descreve-se abaixo uma lista com alguns dos atrativos naturais mais relevantes no tema em estudo :

- Atrativos Naturais: Clima, Topografia, Vida Selvagem e Vegetação, Geologia, Sistemas Ecológicos,, Paisagens, Praias e Áreas Marinhas, Presença de Água e Fontes, Flora, Parques e Áreas de Conservação, Montanhas, Biodiversidade.

Atrativos sócio-culturais baseiam-se em atividades desenvolvidas pelo homem, em particular e em sociedade, algumas das categorias mais importantes são:

- Atrativos Sócio-culturais: Herança Histórica, Tradições, Artes e Artesanatos, Atividades Comerciais e Economia Local, Áreas Urbanas, Museus, Teatros e Salas de Exposição, Festividades, População Local, Religião, Etnia, Democracia, “Comunismo”, Segurança, Saúde Pública.

Vantagens e Benefícios do Cluster de Turismo

Atrai mais turistas - O cluster organiza-se para que a imagem do destino turístico torne-se cada vez mais atrativa. Isto é, que tenha a capacidade de despertar em diferentes segmentos do mercado de turismo a motivação necessária para empreender

uma atividade turística. Com o fortalecimento da marca do cluster e a consolidação dos benefícios percebidos e esperados, fica mais fácil vender um destino.

Promove maior tempo de estada – Uma das intenções dos agentes em um cluster é criar no turista desejo de aumentar seu período de estância no destino. Consegue-se isto pela complementaridade entre os diversos serviços oferecidos no cluster e, ainda, a partir da complementariedade, entre a oferta do seu cluster turístico e de outros clusters da região, mesmo que estes estejam em outros municípios. Swarbrooke & Horner afirmam que *“a diversidade e a qualidade da oferta representam fatores essenciais na satisfação do turista que poderá até se entusiasmar e realizar maiores gastos no seu destino”*. (Swarbrooke & Horner,2001:213)

Um exemplo prático é encontrado no destino Rio de Janeiro, que é a principal porta de entrada do turismo internacional no Brasil. Sua oferta turística formal, apresenta-se ainda pouco organizada. Seguindo este raciocínio a conectividade da oferta turística da cidade de Rio a outras ofertas do interior como a da Costa Verde, Costa do Sol ou Região Serrana seria importante para superar expectativas e melhorar a satisfação do turista, assim como para aumentar o seu tempo de estada em nosso destino. Da mesma forma, a conectividade entre a oferta dos destinos Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo, também promovem uma imagem mais diversificada e tendem a posicionar o destino Brasil de forma diferenciada e mais interessante na mente do turista.

Promove maiores gastos - O turismo representa uma oportunidade para o desenvolvimento econômico e para a recuperação, valorização e promoção dos valores e recursos sócio-culturais e ambientais das localidades. Porém, para incrementar o sucesso dessa empreitada deve-se promover maiores gastos do turista no destino. Um cluster tem essa capacidade pois deve oferecer todo o conjunto de consumo desejado pelo turista. Não há sentido em não ter para oferecer algo que poderia ser demandado. Uma das formas mais utilizadas para promover maiores gastos no destino é aumentando o período de estância. Isto é possível a partir da organização de uma carteira de produtos que se complementem entre si e também de um planejamento e de um encadeamento dessas atividades ao longo do período de estada do turista.

Garante maior satisfação – Dado que o cluster deve oferecer todo tipo de atividade turística que puder ser demandada, mesmo que implique em associação a outros destinos, isso garantirá à visão do cliente que aquela organização oferecerá o pacote de consumo e de sensações desejado ou superará a expectativa. Por outro lado, é possível realizar o alinhamento e controle da qualidade dos serviços de forma mais eficaz, seja a partir de estruturas próprias ou de certificações de categoria internacional.

Melhora o poder de negociação com fornecedores - O cluster, por ser uma estrutura organizacional que apresenta uma identidade, beneficia todos os seus agentes envolvidos. Como cluster é possível melhorar o poder de negociação diante dos fornecedores na aquisição de equipamentos, matérias primas e outros serviços complementares como segurança e atendimento médico-hospitalar, por exemplo. Pequenos e médios empresários atuando por si só dificilmente conseguiriam o poder de negociação que a estrutura organizacional do cluster pode oferecer-lhes, quando constituída. A estrutura do cluster pode garantir políticas de preços e formas de

pagamentos mais estáveis e competitivas para os empresários de um destino turístico. Este é um fator essencial para o planejamento financeiro empresarial.

Melhora o poder de negociação com clientes - Da mesma forma como fortalece as negociações com fornecedores, o cluster de turismo também pode promover melhores negociações junto a clientes intermediários e finais. Neste caso específico entendemos clientes intermediários como os operadores de turismo, agências de viagens e redes hoteleiras. O poder de negociação que um cluster pode desenvolver diante dos seus clientes é fundamental para garantir a competitividade do destino turístico.

Os operadores de turismo são atacadistas altamente competitivos que operam uma grande variedade de destinos. Para fazer parte dos seus programas de comercialização, os destinos turísticos negociam arduamente. Suas armas incluem convites para *fun trips*, *business trips* e a eventos organizados exclusivamente para cativar os agentes. A melhor forma de diminuir seu poder de barganha é negociando a partir de clusters. A estrutura do cluster reduz o poder de negociação dos clientes por oferecer uma estrutura de valor agregado continuamente trabalhada para atrair o cliente final, desta forma enriquecendo, inclusive, os argumentos de venda do intermediário.

Dificulta a entrada da concorrência - O cluster de turismo não é fruto do acaso, nem resulta de leis ou imposições verticais mas é resultado da motivação e do espírito cooperativo dos agentes públicos e privados que atuam no setor. Por isto o cluster de turismo é percebido como uma estrutura organizacional avançada, que dificulta a entrada de concorrentes. Reproduzir os fatores de sucesso de um cluster não é algo trivial nem linear.

Promove a cooperação - Para organizar um cluster de turismo é preciso cooperação entre todos os agentes envolvidos. A cooperação é uma prática estratégica para o desenvolvimento do turismo e para a organização dos clusters em particular. O Conselho Empresarial da Organização Mundial do Turismo (2001) e outros importantes pesquisadores do setor como (Marchena 2000) e (Inskeep 1997) garantem que é preciso o ambiente cooperativo para promover o desenvolvimento dos clusters de turismo, de outra forma nunca poderão se organizar, fora do papel.

Esta parte mostrou os agentes e elementos que fundamentam um cluster de turismo bem como descreveu algumas das vantagens desse tipo de organização e filosofia. Segue uma discussão a respeito da cooperação como elemento complementar à prática competitiva.

FUNDAMENTOS DA COOPERAÇÃO ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO

A recente valorização do raciocínio sistêmico tem posto em xeque a histórica oposição entre competição e cooperação. Relembrando, a visão da realidade operando como um sistema pressupõe que definamos um conjunto de subsistemas, ou agentes, que se relacionam em busca de um objetivo comum. A limitação deste objetivo comum embaçou a visão do homem fazendo-o crer no antagonismo cooperação-competição.

Percebendo de forma suficientemente ampla este objetivo ficará claro que, para atingi-lo, as atividades entendidas como competitivas e como cooperativas desempenham papel indispensável.

Vejamos o campeonato mundial de xadrez. Quando se pensa em objetivos como demonstrar quem é o melhor enxadrista da atualidade, estudar as novas técnicas desenvolvidas pelos competidores ou qual a evolução do jogo, será fundamental que todos os jogadores dêem o melhor de si em cada partida. Compitam na acepção pura da palavra com seu arsenal mais poderoso. Somente desta forma o objetivo central do campeonato será atingido. Imagine uma final onde um dos oponentes entrega o jogo. Essa atitude destruiria os objetivos do sistema e, creio, não agradaria nem ao vitorioso. Isso ilustra como uma atividade puramente competitiva coopera em outra dimensão do mesmo fenômeno.

No mundo real, complexo, poucas são as situações que correspondem a momentos puramente competitivos. É evidente que, dependendo das circunstâncias, os agentes envolvidos na dinamização do desenvolvimento, podem ocupar posições diferentes isto é, de competência e de cooperação.

Com essa evolução do pensamento humano, as características intrínsecas à cooperação, tornou-se uma das facetas mais importantes e progressistas do sistema capitalista atual, a despeito de uma longa tradição de considerá-la como um elemento pernicioso ao desenvolvimento (Grunblatt 1974).

Historicamente, a percepção estática sobre os agentes que influem no desenvolvimento, foi uma herança do pensamento do considerado pai da economia Adam Smith. Porém, atualmente vem se desdobrando pelas necessidades de redefinir novas formas de organização e de gestão. As evidências são mais marcantes ainda neste período histórico pós-moderno.

Embora compreenda-se que a natureza do homem é a de um ser social, e que a criação só é possível mediante a relação do homem com outros, a razão econômica de Smith prevaleceu no pensamento da sociedade capitalista. Para Smith, (1974:232) “pessoas do mesmo ofício raramente se encontram, mesmo para divertir-se, sem que a conversa acabe numa conspiração contra o público ou um artifício para aumentar preços”. Parece, mas não é, uma piada.

Este pensamento, que em essência rejeita o comportamento cooperativo, parece que vem perdendo espaço ante os valores da sociedade atual, uma vez que, seja por interesses econômicos imediatistas, ou não, há profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que vêm impulsionando uma mudança radical em prol da consolidação da “nova” ordem mundial, a da globalização e da “nova orientação para o crescimento” e do desenvolvimento sustentável.

Dentro dessa nova perspectiva as organizações públicas e privadas vêm se organizando de forma a aumentar sua flexibilidade e possibilitar a cooperação, no campo produtivo, na pesquisa científica e tecnológica, e na própria gestão do espaço público. (Grunblatt 1974)

As organizações públicas, privadas e da sociedade civil, quando compreendidas como sub-sistemas integrados, podem identificar as inúmeras inter-relações entre elas, objetivos comuns e a importância de impulsionar este relacionamento num sentido amplo de cooperação. Sem essa compreensão reduz-se sensivelmente a probabilidade de acelerar seu próprio desenvolvimento e de ganhar eficiência, lucro e conseqüentemente, competitividade.

Assim, nenhum setor da sociedade deve, isoladamente, impor aos demais sua lógica de desenvolvimento, sob o risco de limitar suas perspectivas de sucesso. Admite-se que, para desenvolver a tecnologia do turismo, o primeiro setor constituído pelo Estado, o segundo setor constituído pelo Mercado e o terceiro setor constituído pela Sociedade Civil Organizada, devam trabalhar em cooperação.

Razões para Promover a Cooperação entre os Setores Público, Privado e da Sociedade Civil

Pode-se assumir que em ambientes complexos, como a indústria do turismo por exemplo, a falta de visão sistêmica definindo macro-objetivos e novos papéis, positivos e cooperativos, para a competição localizada deve reduzir significativamente as possibilidades de evolução deste organismo sistêmico.

Na indústria do turismo a cooperação já é percebida como uma prática extremamente importante para melhorar a competitividade do turismo, uma vez que a natureza não material dos serviços turísticos e a cadeia de inter-relações que conformam um produto turístico, vão além dos limites de ação dos seus agentes.

Como já mencionado anteriormente, o valor que se oferece a qualquer experiência turística é resultado da combinação de numerosos fatores que mantêm relação com a decisão de realizar uma viagem de turismo, por exemplo: transporte ao destino, hospedagem e experiências de lazer e consumo. Desta forma é possível perceber que a qualidade da oferta de serviços para o turista será resultado da coordenação dos diversos sistemas de produção, procedentes tanto de setor público, privado e da sociedade civil.

Uma experiência turística de uma semana num destino de longa distância, pode implicar a interação de 10 a 15 sistemas de produção oferecidos por 20 a 40 agentes privados e sociais como agências de viagens, aluguel de carros, festas folclóricas, táxis, bancos, lojas de comércio, restaurantes, etc).

Isto posto, é simples perceber que o turista terá uma experiência de qualidade, se agentes público-privados e da sociedade civil que participam do cluster de turismo trabalharem de forma coordenada para oferecer ao turista uma experiência de alto valor agregado pelo menor esforço possível.

Nesta parte expôs-se uma visão moderna da integração cooperação-competição, a partir de uma abordagem sistêmica e não-linear, como elemento fundamental para organismos complexos atingirem seus objetivos. A parte que se segue vai procurar fundamentar e discutir os papéis da cooperação na criação, desenvolvimento e manutenção de um cluster de turismo.

OS PAPÉIS DA COOPERAÇÃO NOS CLUSTERS DE TURISMO

Para discutir o tema traz-se a ferramenta para análise da lucratividade de uma indústria desenvolvida por Porter (1990) reconhecida como o modelo das cinco forças. São elas adaptadas para a indústria do turismo :

- Ameaça de novos destinos turísticos.
- Ameaça de alternativas ao turismo.
- Poder de negociação dos fornecedores.
- Poder de negociação dos clientes.
- Rivalidade entre os competidores.

Vai-se mostrar como a cooperação ganha importância como meio para fortalecer a posição do cluster, diante das cinco forças, que determinam a competitividade de um destino turístico .

Propõe-se a cooperação com as seguintes finalidades:

- Cooperar para combater a ameaça novos destino turísticos.
- Cooperar para combater a ameaça das alternativas ao turismo.
- Cooperar para melhorar a capacidade de negociação com fornecedores.
- Cooperar para melhorar a capacidade de negociação com os clientes.
- Cooperar para diminuir o grau de rivalidade no mesmo cluster.

Cooperar para combater a ameaça novos destino turísticos

A cada ano o número de destinos turísticos aumenta na medida em que os governos percebem o turismo como uma atividade econômica prioritária. Todos esses novos destinos representam em maior ou menor medida, a concorrência. Sua ameaça varia na medida do seu profissionalismo e das barreiras existentes para penetrar nos diferentes segmentos do mercado.

Os Clusters devem agir em torno do desenvolvimento de barreiras de mercado que dificultem o posicionamento dos concorrentes. Para isto a cooperação é essencial, vejamos.

A OMT sugere três formas para combater a ameaça de novos destinos turísticos.

1. Criando economias de escala. A partir de grandes infra-estruturas públicas (aeroportos, redes integradas de transportes , etc) e importantes inversões privadas (hotelaria, parques temáticos, centros comerciais) Um exemplo deste caso é o Programa de Desenvolvimento do Turismo-PRODETUR que ocorreu no Nordeste do Brasil.
2. Diferenciar o cluster fortalecendo a marca. A maioria dos clusters de turismo tem sua própria marca, é o caso da Costa do Descobrimento na Bahia, e dos Caminhos de Santiago na Espanha. A marca constituída e explicita, constitui uma barreira importante para os novos destinos emergentes.
3. Alianças com operadores e distribuidores de destinos. Os Clusters dependem ainda dos canais intermediários de distribuição. O relacionamento e compromisso sólido dos destinos turísticos junto aos intermediários representa uma importante barreira de entrada. Este é o caso de Cancun, que teve grandes

dificuldades em aumentar sua participação no mercado europeu devido a vinculação dos canais de distribuição com destinos como a Costa Maia e com Costa Rica.

Desenvolver Barreiras de entrada requer, entre outras coisas, capacidade financeira e integração organizacional. Normalmente o custo para desenvolvimento de infraestrutura *hard* e para a formação de uma marca fica proibitivo para um grupo único de investidores. Será tanto mais fácil a obtenção do recurso quanto maior o número de outros investidores interessados diretamente na evolução do Cluster. A integração organizacional é ainda mais sensível à atividade cooperativa pois requer a construção de uma rede de entidades com objetivos compartilhados e próximos.

Cooperar para combater a ameaça das alternativas ao turismo

Na medida em que o cluster torna-se mais atrativo, uma maior penetração nos diferentes segmentos do mercado torna-se possível, neste sentido a cooperação entre empresas privadas e o setor público mostra-se fundamental para desenvolver cada vez mais produtos turísticos locais. Que possam, por suas qualidades, promover sensações e sentimentos no consumidor que os motive a optar pelo turismo.

Praticamente todas as atividades de lazer e entretenimento concorrem com o turismo. Apenas para mencionar algumas: Tv por assinatura, Turismo virtual e Spa's locais.

Mais uma vez não se formata sozinho um ambiente turístico atraente. Dada a força significativa das alternativas por serem, normalmente, atividades de menor custo, também com prazeres sensoriais e que requerem menor esforço é fundamental que a teia de relações no cluster apresente-se inovadora, coesa e direcionada a transformar e manter atraente e valioso todo o ambiente do cluster.

Cooperar para melhorar a capacidade de negociação com fornecedores

Para atender às necessidades dos turistas as empresas de turismo precisam de produtos e serviços de um amplo número de fornecedores (energia elétrica, gás, luz, água, alimentos, sistemas de transportes, telecomunicações, etc).

Se não houver nenhum marketing de relacionamentos com os fornecedores, estes podem baixar a qualidade dos produtos, aumentar os preços ou modificar suas políticas de pagamento e afetar diretamente a competitividade das pequenas, médias e até das grandes empresas que operam no cluster de turismo. Por esta razão é preciso cooperar para melhorar, manter e, se possível, superar a força de negociação dos fornecedores.

Como atividades baseadas na cooperação que podem melhorar a capacidade de negociação com os fornecedores dispõe-se :

- Formar associações que tenham um poder de compra superior com o objetivo de ganhar as vantagens poder econômico e da economia de escala. Por exemplo, formar uma cooperativa para compra de mercadorias dos restaurantes que operam num mesmo cluster de turismo. Outro exemplo dá-se na dispendiosa atividade de promoção. Diante de empresas de marketing o cluster tem poder de

negociação superior que se cada empresa deseja-se promover-se de forma isolada.

- Tornando o cluster de turismo num cliente importante. Uma forma de fazê-lo é desenvolvendo relações que tornem os fornecedores em parceiros que apoiem e dependam da competitividade do cluster para seu próprio sucesso. Por exemplo, promover o apoio das empresas de telecomunicações no desenvolvimento de infra-estruturas que irão prover serviços de telefonia.
- Evitar a dependência num único fornecedor. Trabalhar com um numero reduzido de fornecedores pode promover parceria altamente qualitativas para ambas partes, porém criar dependência pode gerar desvantagens comerciais nas negociações.

Cooperar para melhorar a capacidade de negociação com os clientes

As agências de viagens , operadores e intermediários em geral, estão continuamente pressionando as empresas de turismo a reduzir as margens de lucro e exigindo simultaneamente melhor qualidade. Funcionam, desta forma, também como defensores dos seus clientes consumidores finais do turismo.

Como atividades baseadas na cooperação que podem melhorar a capacidade de negociação junto aos clientes sugere-se:

1: Criar meios eletrônicos para promover o destino turístico independentemente dos intermediários. Por exemplo, *website* do destino operado por uma parceria público-privada. Essa atividade poderia até parecer uma competição direta mas, visto por outro prisma, acabará por reduzir o custo de venda do destino que é a atividade do intermediário.

2: Fidelizar o turista com o destino e com a marca.

3: Criar produtos turísticos diferenciados e focalizados a segmentos específicos do mercado.

As sugestões acima serão construídas muito mais facilmente se o organismo turístico representado pelo Cluster agir de forma integrada e compreender a natureza sinérgica dessa integração. O caso do *website* é clássico e fácil de entender. Compare-se a força da oferta via internet das diversas empresas do cluster disposta de maneira não integrada com cada empresa desenvolvendo seu *site* e a força de um portal com uma marca expondo, através desta ferramenta, as mesmas empresas mas agora como atração turística condensada, complementar e coerente. Não há dúvidas quanto ao impacto das duas ofertas nem quanto a menor necessidade de esforço por parte do consumidor.

Cooperar para diminuir o grau de rivalidade no mesmo cluster

A cooperação deve ser introduzida na prática da administração pública e privada das empresas que operam num mesmo cluster. É preciso inserir esta cultura cooperativa para diminuir o grau de rivalidade das empresas que vivenciam problemáticas comuns e

que são altamente dependentes umas das outras quando se trata em promover a imagem do seu destino turístico.

Nas palavras do professor Bernier (1998:66), “no turismo o momento de cooperação entre as partes antecede ao momento de competição, que viria-se consolidar de fato, quando o turista já foi atraído ao seu destino.”

Sendo assim, não há como iludir-se acreditando em práticas e conceitos sem previamente questionar-los. A sociedade capitalista tradicional prega a competição, dificilmente ouve-se falar sobre a importância da cooperação. Porém, é exatamente nesta prática que encontra-se a tecnologia do turismo.

A tecnologia do turismo está vinculada à capacidade de comunicação entre os prestadores de serviços públicos e privados com o objetivo de oferecer uma experiência turística integrada, de qualidade e sustentável. Quer dizer, se os órgãos mostrarem-se incapazes de comunicarem-se entre si, estarão desperdiçando uma relevante tecnologia do turismo que é a comunicação. Diferentemente de outras indústrias que são altamente dependentes de tecnologia, no turismo a tecnologia necessária já existe e já está presente na prática dessa atividade, basta utilizá-la com maior integração e inteligência.

Sem cooperação não há produto turístico integrado e nem há níveis avançados de organização. Recursos primários não constituem um produto turístico propriamente. Cabe ressaltar que recursos primários não têm a capacidade de gerar riqueza na medida de nossas expectativas, é preciso agregar valor a estes recursos, para isto a perspectiva de tecnologia do turismo vinculada à comunicação é fundamental.

Cooperação entre os macro-agentes e o desenvolvimento do destino turístico

Segundo a OMT (2000), pode-se afirmar que a cooperação entre os setores público, privado e da sociedade civil, tende a centrar-se em cinco áreas específicas:

- Melhoria dos atrativos turísticos.
- Melhoria da eficácia do marketing do destino turístico.
- Melhoria da produtividade do destino turístico.
- Melhoria da gestão geral do cluster turístico de um destino.
- Planejamento e organização de clusters de turismo para promover a competitividade.

O sucesso da cooperação dependerá do compromisso de todos os grupos de interesse que participam do cluster de turismo.

Os principais grupos de interesse são: autoridades locais, estaduais e federais; a indústria privada e suas associações; administração pública do turismo; administrações públicas de cultura, esporte, meio ambiente, transportes, segurança entre outras; organizações não governamentais e de interesse público; associações sociais, comerciais e de consumidores; universidades e institutos de ensino técnico.

Nos últimos dez anos, as fronteiras entre a competência e a cooperação tem diminuído em muitos setores da economia mundial, incluindo no turismo.

Organizações privadas e da sociedade civil de turismo estão estabelecendo alianças e associações com empresas de diferentes setores do turismo como linhas aéreas, grupos hoteleiros e empresas de aluguel de automóveis para oferecer serviços cada vez mais atrativos e de valor agregado.

Mesmo não havendo uma fórmula mágica para promover a cooperação, é possível revelar alguns fatores que contribuem para seu sucesso: Necessidade de uma estrutura equilibrada e explícita dentro da organização, com funções e responsabilidades bem definidas para todos os sócios; uma direção e visão positiva do futuro compartilhada pelo setor público, privado e pela sociedade civil; boa comunicação entre os sócios e os diferentes grupos de interesse.

As funções e responsabilidades das empresas, da sociedade e dos governos têm se modificado profundamente nos últimos anos. A organização social está passando de um período em que o Estado tinha a responsabilidade absoluta do bem-estar público e as empresas o objetivo restrito em realizar lucros, para um novo momento em que o Estado, a sociedade civil e as empresas interagem e comunicam-se para garantir o desenvolvimento sócio-econômico sustentável.

CONCLUSÃO

No cerne das intenções do presente trabalho encontram-se duas considerações fundamentais dos autores. Desenvolver e disseminar a técnica e a cultura da profissionalização da atividade turística através da modelagem de Clusters de Turismo e, não menos importante, requisitar atenção especial à prática cooperativa como movimento indispensável para construção de organismos turísticos de sucesso e auto-sustentáveis.

A modelagem da realidade da indústria do turismo através dos conceitos de Cluster expostos neste conteúdo traz elementos que permitem uma maior profissionalização da atividade desta indústria. Entre outros discutidos, essa abordagem ou modelagem traz conceitos consagrados da atividade de marketing como fidelização do cliente, desenvolvimento de marca e formatação de produto, práticas comerciais reconhecidas como compras casadas, vendas casadas e formação integrada de preços, estratégias publicitárias conjuntas entre outros. Deve ficar claro que, mais que uma organização para o lucro, o cluster traz em si uma filosofia orgânica de cooperação para o desenvolvimento sustentável e para a promoção do bem-estar entre os que se relacionam neste ambiente. Faz com que a organização empresarial adquira elementos biossociológicos como flexibilidade, responsabilidade social e ambiental.

Como elemento de coesão, a atividade cooperativa permeia todas as relações para a formação de um cluster de turismo. Seu papel integrador não se opõe à prática competitiva natural aos sistemas capitalistas como ficou exposto. Por outro lado, a práxis cooperativa lança mão da competição pura como ferramenta para atingir objetivos mais amplamente definidos. Deve ter ficado exposto também que, enquanto filosofia de comportamento, a cooperação evita a distorção dos objetivos do cluster, impede a visão individualizada do sucesso e promove alicerces para a sustentabilidade dos diferenciais competitivos do cluster.

Ao abordar a integração entre os macro-elementos, o trabalho presente buscou expor, principalmente, a necessidade da integração e da cooperação para atingir-se objetivos comuns. Entende-se que esses elementos são os principais agentes em relacionamento dentro do ambiente turístico e, portanto, espera-se destes o desenvolvimento das bases para que um destino possa se tornar um verdadeiro cluster de turismo.

Muitos defenderam que o futuro da sociedade capitalista, que o desenvolvimento da tecnologia da informação, do fenômeno da globalização, da redução dos custos de produção e da conseqüente redução de preços e popularização do consumo iria permitir mais lazer e menos trabalho às pessoas nela inseridas. Não é bem o que se verifica hoje mas, supondo que haja lógica nessa assertiva, a indústria do turismo representará papéis capitais nesse novo mundo. Seja ajudando a construir e a popularizar essa filosofia do entretenimento esperada para o século XXI, seja criando e recriando formas de absorver essa esperada demanda permitindo que os recursos destinados ao entretenimento sejam utilizados de forma a continuar reforçando a idéia do poeta de que “gente é pra brilhar e não pra morrer de fome”.

BIBLIOGRAFIA

BERNIER, Enrique. *Las mega tendencias globales en el sector turístico*. BARCELONA: ESADE, 1998.

BRANDENBURGER, Adam; e NALEBUFF, Barry. *Co-opetition*. New York: Doubleday, p.70-82, 1997.

GRUNBLATT, Maria. *A influência da cooperação e da competição na produção de respostas criativas*. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 1974.

HERRANZ, Javier B. , *Descentralización y cooperación inter-administrativa en el turismo español: proceso, instrumento y propuestas de futuro*. Estudios Turísticos. Madrid: Turespaña, Nº 137, 67-86, 1998.

INSKEEP, Edward. *Tourism Planning: and integrated and sustainable approach*. New York: John Wiley & Sons, 1991.

MARCHENA, Manuel. *El desarrollo sostenible del turismo: papel del municipio*. Seminario sobre desarrollo sostenible del turismo. Havana: OMT, 2001.

OMT. *Cooperación entre los sectores público y privado*. Madrid: Organización Mundial del Turismo, 2000.

PORTER, Michael. *Cluster and the new economics of competition*. Harvard Business Review. Nov.-Dec, 1998.

PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books, 1990.

ROSENFELD, S. *Overachievers: Business Clusters that Work*, Regional Technology Strategies. New York: Inc, 1995

SMITH, Adam. *Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. 2. ed. São Paulo: Abril, 1974.

SWARBROOKE, John e HORNER, Susan. *O comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.

UNESCO. *Technical Report N 28 Proceedings of the international seminar: tourism management in heritage cities*. Verona: Cierre Gráfica, 1998.