



Análise de Clusters Turísticos

Material Técnico de Apoio.

2008 by Mercotur – Instituto Brasileiro de Marketing Turístico

Vignati, Federico. *Gestão de Destinos Turísticos*. Rio de Janeiro: SENAC-Rio, 2008.

ISBN -

1. Administração Mercadológica.

Índice para catalogo sistemático.

1. Marketing: Administração 658.8

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou de qualquer meio. A violação dos direitos do Auto Lei (9.610/98) é crime estabelecido pelo Artigo 184 do Código Penal.

*Há mais coisas que entendo do que coisas que sei,
mas viver é só o doce trabalho de reconhecê-las.*

Elisa Lucinda, poeta brasileira

Capítulo 10

Análise de clusters turísticos

Objetivos do capítulo

1. Apresentar e descrever o modelo Mercotur;
2. Verificar como sustentabilidade, mercado, concorrência e conjuntura influenciam o desenvolvimento de clusters de turismo;
3. Identificar e classificar as infra-estruturas que apóiam o processo de desenvolvimento de clusters de turismo.

Introdução

Neste capítulo, apresento um instrumento para a análise de um cluster turístico.

Existem cinco condicionantes fundamentais para o desenvolvimento de um cluster turístico:

- a) Mercado;
- b) Território;
- c) Estrutura social;
- d) Estrutura privada;
- e) Estrutura pública.

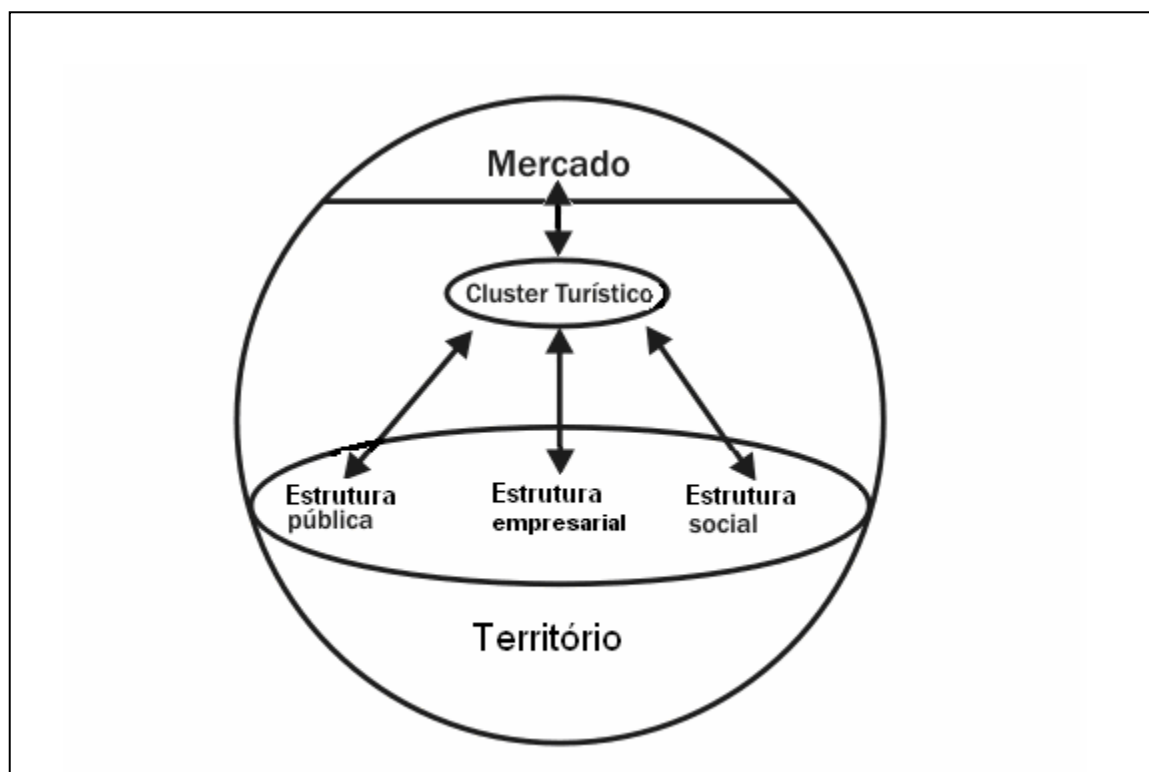
Quando todos os condicionantes estão presentes em quantidade e qualidade necessárias, o cluster torna-se mais dinâmico. Esse modelo retrata e ilustra visualmente a relação entre os condicionantes e com o cluster turístico.

O modelo Mercotur leva o mesmo nome da empresa que o desenvolveu em 2002. A Mercotur é uma empresa especializada em marketing de destinos turísticos que trabalha na área de consultoria e capacitação de gestores (www.mercotur.org). No final deste livro, existe um cadastro para quem deseja receber informações sobre esses temas (ver Anexo 3).

1. Como realizar a análise de clusters turísticos

O cluster desenvolve-se com base em cinco condicionantes determinantes: mercado, território, estrutura pública, privada e social. Além disso, cada um desses fatores está relacionado entre si, a partir de interesses bilaterais. De um lado, temos a necessidade de apoiar a estrutura do cluster que irá atrair e comercializar serviços para o mercado; de outro, os benefícios socioeconômicos que o mercado pode trazer para todos os indivíduos e empresas que integram o cluster.

Figura 10.1 – Modelo Mercotur para análise competitiva de clusters turístico



Fonte: Relatório técnico Mercotur, 2006.

Nesse sentido, como aponta a Mercotur, a principal vantagem na utilização do modelo é facilitar a análise da estrutura competitiva de um cluster turístico.

O modelo Mercotur ordena as estruturas de desenvolvimento que constituem um cluster e as classifica com base em dois critérios práticos:

- 1º Estrutura estratégica do cluster;
- 2º Estrutura funcional do cluster.

1.1 – Estrutura estratégica do cluster

Agrupa aspectos vinculados ao *mercado* e ao *território*, dois fatores estratégicos para o desenvolvimento turístico. Portanto, estão na base e na ponta do modelo. O modelo ilustra claramente que a base de desenvolvimento do cluster turístico é uma unidade territorial determinada. Toda a estrutura pública, social e empresarial deve desenvolver-se nesse território de forma integrada, para atender as necessidades e expectativas do mercado.

- **Território**

O território possui atrativos tangíveis, como as riquezas naturais, minerais, geográficas, paisagísticas, climáticas e biológicas. Possui também atrativos intangíveis ou imateriais, como identidade, cultura e memória social das populações que habitam determinado território. Porém, como qualquer estrutura orgânica, o território tem suas limitações, portanto, este deve ser organizado de forma que potencialize suas qualidades, evitando seu desgaste estético, ambiental e sociocultural.

O território tem sido utilizado, tradicionalmente, de forma eco-ineficiente e insustentável. Alguns exemplos nacionais e internacionais ilustram a utilização do território de forma exaustiva, sobretudo nas regiões que apresentam grande potencial para o desenvolvimento imobiliário. Com base nessas análises, fica evidente que o território requer uma política própria que garanta a racionalidade do uso, sua acessibilidade à população e sua utilização eco-eficiente. Por essa razão,

é necessário realizar, no âmbito municipal, o planejamento e o ordenamento do território.

A foto a seguir ilustra a construção intensiva na primeira linha do litoral. Essa modalidade de construção valoriza os imóveis, mas desvaloriza a qualidade do entorno territorial.



Fonte: Fernando Vera, 1997 – Universidade das Ilhas Baleares.

Todas as estruturas – públicas, privadas e sociais – devem ser pensadas com base em sua influência na valorização, qualidade e na sustentabilidade do território. A decadência do território e sua exploração predatória e especulativa

pressupõem, em última instância, uma perda de competitividade do cluster turístico e das empresas que o integram.

O território, portanto, é a estrutura central de um cluster turístico. Alguns autores até afirmam que o território representa o principal recurso ou a core competence¹ do cluster turístico, o que me parece adequado.

Para a gestão turística do território, é necessário realizar estudos de sustentabilidade, como os que analisamos em capítulos anteriores. O desenvolvimento sustentável servirá como filtro para a gestão territorial do cluster turístico. Vale a pena lembrar que se um projeto de investimentos em estruturas não estiver alinhado aos interesses de curto, médio e longo prazos do território, que, então, não deve ser levado adiante, porque não é estratégico.

O desafio da sustentabilidade do território turístico pode ser resumido nestas palavras: O desenvolvimento turístico do território deve ser biológica e socialmente aceitável, economicamente possível e institucionalmente viável.

Aspectos biológicos: incluem a fragilidade dos ecossistemas, a gestão eco-eficiente dos resíduos, e a recuperação e valorização ambiental do território pelo turismo;

¹ Core competence é um termo utilizado pelas empresas para identificar os valores nucleares, ou mais importantes, de uma corporação, ou seja, os que a empresa não pode perder nunca, sob o risco de falência, caso aconteça.

Aspectos sociais: relacionam-se ao nível de participação das comunidades locais, à valorização da cultura da identidade e da memória local, e à gestão dos impactos negativos do turismo sobre essas comunidades;

Aspectos econômicos: avaliam a viabilidade econômica dos empreendimentos e a capacidade de gerar efeitos multiplicadores, tanto para a iniciativa privada como para a população receptora, considerando que os benefícios econômicos devem ser compartilhados direta e indiretamente pelas empresas e a população que integram o cluster.

- **Mercado²**

Uma vez atendidos aspectos da sustentabilidade territorial, todas as estruturas turísticas devem ser pensadas para satisfazer a necessidade de grupos de interesse claramente definidos dentro do mercado, isto é, a demanda.

Não existe o melhor destino turístico do mundo, mas infra-estruturas turísticas bem direcionadas para segmentos específicos do mercado.

Lembre-se: as mesmas estruturas que atendem de forma excelente um grupo de turistas adolescentes não necessariamente atenderão as necessidades de turistas da terceira idade. Portanto, antes de pensar sobre as estruturas necessárias, o valor a ser cobrado, como comunicar e por meio de que canais comercializar a oferta do cluster turístico, deve-se, primeiro, realizar um diagnóstico estratégico do

² Para saber mais sobre a segmentação do mercado, veja o Capítulo 15.

mercado para identificar os segmentos mais rentáveis e que se podem atender com excelência.

Gestores e especialistas em marketing turístico devem ser realistas e aceitar que é impossível satisfazer, com a mesma eficácia, a todos os segmentos do mercado. É necessário, por essa razão, concentrar-se nos segmentos prioritários e mais sensíveis aos atrativos do território e a oferta turística que seu destino oferece. Assim, a experiência para o turista será gratificante e o cluster terá cumprido seu objetivo mais importante: satisfazer à demanda.

Chega-se à conclusão de que um cluster turístico orientado para o mercado tem um marketing mix (produto, preço, promoção e praça), ajustado às necessidades e à percepção de qualidade de segmentos específicos do mercado. Esse é o caminho da competitividade.

1.2. Estrutura funcional do cluster

Neste item, agrupam-se estruturas públicas, privadas e sociais que devem atender direta e indiretamente as necessidades dos turistas. Segundo o modelo Mercotur, essas estruturas devem articular-se entre si, no intuito de agir como um “tripé” que apóia o desenvolvimento do cluster turístico. Sem uma participação qualitativa e integral de cada uma das três estruturas, haverá, necessariamente, deficiência na dinâmica de desenvolvimento turístico.

A seguir, apresento as principais características desse tripé:

A. Estrutura pública

Seu objetivo é estimular o desenvolvimento socioeconômico, a qualidade de vida e a vida em sociedade.

Podemos dividir a estrutura pública em duas subcategorias:

a) Estrutura pública soft: não é física, porém age como instrumento de organização social. Ex.: constituição, legislação turística, ambiental, territorial, trabalhista, plano diretor, plano de turismo, plano urbanístico, lei dos solos, plano de turismo, ordenamentos territoriais, licenças e concessões de uso, políticas de incentivo fiscal, tributário e outras políticas públicas.

b) Estrutura pública hard: inclui toda a oferta de serviços públicos e suas estruturas de apoio. Ex.: sistemas de transporte, educação, saúde, segurança, saneamento, coleta de lixo, informações, sinalização, entre outros.

Exemplo:

O Programa de Desenvolvimento do Turismo (Prodetur), financiado em parte pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e pelo Banco do Nordeste, concentrou seus investimentos em infra-estruturas públicas para criar o cenário adequado aos investimentos privados e à conservação dos valores e recursos socioculturais e ambientais.

A gestão de destinos turísticos está cada vez mais descentralizada para os municípios. Por essa razão, espera-se que os governos locais proponham,

implementem e controlem investimentos em estruturas públicas que contribuam direta e indiretamente com o desenvolvimento de clusters turísticos.

B. Estrutura social

É formada pelo nível de qualificação de determinada localidade e ainda pelos valores e conhecimentos, tangíveis e intangíveis, que a população detém.

A estrutura social é um elemento-chave para o desenvolvimento sustentável de qualquer destino turístico. São as pessoas locais que, por seu envolvimento e participação, têm a força necessária para proporcionar ao turista uma experiência única de prazer ou o completamente oposto. A verdadeira inovação e a pulsação de um destino turístico vêm da sua estrutura social.

É um grande equívoco concentrar os esforços do desenvolvimento em políticas e investimentos que não coloquem a estrutura social como um fator crítico para o sucesso.

A estrutura social não precisa ser transformada, esse é outro equívoco. Precisa ser entendida e potencializada, para que as pessoas que de fato são as donas desse espaço possam revelar todas as suas qualidades, competências e até procurar realizar-se pela oportunidade que o turismo ofereça.

Essa é talvez uma das questões centrais deste livro. É o que diferencia abraçar um modelo turístico neoliberal e estritamente capitalista, para um outro modelo que na verdade precisa ser construído, caso a caso, e em âmbito local.

Outro elemento que deve ser contemplado é o capital social, que se constitui pela capacidade organizacional e mobilizadora de determinada população no exercício de seus deveres e direitos. Pode ser medido pela quantidade de organizações da sociedade civil existentes em uma localidade, pela quantidade de pessoas que participam dessas organizações, assim como pela eficácia operacional de suas ações.

Alguns exemplos de organizações da sociedade civil que servem como indicadores de capital social são:

- Associações e os mais diversos sindicatos;
- Organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos;
- Partidos políticos consolidados.

C. Estrutura privada

A estrutura privada é formada pelo conjunto de empresas turísticas e de empresas auxiliares que fornecem capital, matérias-primas, recursos humanos e produtos e serviços em geral, para operação do cluster turístico. Estudos realizados sobre a indústria turística espanhola, em 2007, indicam que 97% de todas as empresas turísticas são pequenas e médias empresas. A estrutura privada brasileira ainda

não foi analisada com esse rigor, mas tudo indica que o turismo é um setor com baixas barreiras tecnológicas e capital reduzido. Trata-se, portanto, de um campo atrativo para as pequenas e médias empresas.

De maneira geral, as empresas que formam a estrutura privada ainda são classificadas segundo sua relação com o turista. Nesse sentido temos empresas que atendem diretamente ao turista e outras que indiretamente ampliam seus lucros. Um estudo realizado pela World Travel & Tourism Council (WTTC) revela que o setor turístico vincula-se a aproximadamente 15 setores industriais diferentes. Se de um lado isso ilustra a importância econômica dessa atividade, de outro revela a importância que a estrutura privada tem direta e indiretamente no desenvolvimento de um cluster turístico.

A estrutura privada é a grande empregadora do cluster. Muitas vezes é percebida como a estrutura mais importante. Porém, no caso do turismo, não é bem assim: a competitividade vincula-se a questões que escapam do poder de micro e pequenas empresas. É o caso dos condicionantes macroeconômicos.

É importante reconhecer as limitações do setor privado. Um hotel numa área sem legislação apropriada e sem pessoas qualificadas para trabalhar na prestação de serviços certamente corre riscos de falir. Esse exemplo confirma que a estrutura privada é dependente das outras estruturas. Portanto, a articulação do “tripé”, constituído pelo setor público, o privado e a sociedade civil, é essencial.

Vale ainda lembrar que a estrutura privada deve ter oferta variada e preços justos, com qualidade necessária para propiciar ao turista uma experiência satisfatória.

O conteúdo completo deste capítulo está no livro: *Gestão de Destinos Turísticos* da Editora SENAC-Rio.

Leituras recomendadas

ALCANIZ, Enrique et alli. *Marketing de destinos turísticos*. Barcelona: Esic, 1999.

COLLINS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. "Creating corporate advantage". *Harvard Business Review*, mai-jun, pp. 71-83, 1998.

MARCHENA, Manuel. *El desarrollo sostenible del turismo: papel del municipio*. Seminario sobre desarrollo sostenible del turismo. Havana: OMT, 1996.

POON, A. *Tourism technologies and competitive strategies*. Reino Unido: Oxford University Press, 1991.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PUTNAM, Robert. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.