

**Área Temática:** Administração Geral

***Cluster* uma Estratégia de Desenvolvimento Turístico da Costa das Baleias – Bahia -  
Brasil**

**AUTOR**

**ANTÔNIO LUÍS AULICINO**

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LTDA

alaulicino@yahoo.com

**Resumo**

O turismo é um dos setores mais importantes em termos de desenvolvimento para alguns países, podendo em alguns casos garantir o crescimento econômico e social de uma determinada região, por meio da geração de empregos e distribuição de renda mais justa. Este estudo tem por objetivo mostrar que o processo de desenvolvimento de uma região turística ocorre quando há a integração por meio de rede (*cluster*) de empresários e da motivação desses prestadores de serviços das cidades que fazem parte dessa região, utilizando a cadeia produtiva dos serviços turísticos da Região Turística Costa das Baleias, localizada no extremo sul do Estado da Bahia, Brasil, contemplando os *stakeholders*. A metodologia adotada para a pesquisa é exploratória. Além da revisão bibliográfica, optou-se pela pesquisa-ação em razão do autor participar diretamente do desenvolvimento da região. Os resultados demonstram que o turismo sustentável ao contemplar a gestão participativa e as três dimensões: ambiental, sociocultural e econômica é possível desenvolver uma região turística contudo, percebeu-se problemas entre os participantes envolvidos, tais como vaidade, poder, desconfiança e a ambição.

**Palavras chaves:** *cluster*, estratégia, turismo.

***Abstract***

The tourism is one of the sectors most important in terms of development for some countries, being able in some cases to guarantee the economic and social growth of one determined region, by means of the generation of jobs and distribution of income more just. This study it has for objective to show that the process of development of a tourist region occurs when has the integration by means of cluster of entrepreneurs and the motivation of these entrepreneurs of the cities that are part of this region, using the productive chain of the tourist services of the Tourist Region Coast of the Whales, located in the south extremity of the State of the Bahia, Brazil, that contemplates stakeholders. The methodology adopted for the research is exploratory. Beyond bibliographical revision, was opted to the research-action in reason of the author to participate directly of the development of the region. The results demonstrate that the sustainable tourism when contemplating the participative management and the three dimensions: ambient, sociocultural and economic it is possible to develop a tourist region, but problems between the involved participants, such as vanity, power, diffidence and the ambition exist.

**Key words:** cluster, strategy, tourism

## 1. Introdução

O turismo é um processo elaborado e complexo de decisão que envolve os seguintes aspectos: aonde ir, como chegar, onde ficar, o que fazer e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e sociocultural, de natureza motivacional, econômica, política, ecológica e tecnológica que influenciam a escolha dos destinos, assim como o objetivo da viagem em si, procurando atender as expectativas do cliente.

Existem locais que irão agradar mais ou menos as necessidades dos turistas, que dependerão de quão integrados estão os diversos agentes, a qualidade de seus serviços e a que preço. Esse tipo de concorrência abre espaço para a formação de *clusters*. Conforme BENI (2003:154), *clusters* são aglomerados de vários atrativos, infra-estruturas compatíveis, equipamentos e serviços receptivos e a organização turística concentrada em âmbito geográfico delimitado.

O estudo elaborado pelo governo do Estado da Bahia para apontar suas potencialidades turísticas apresentou que o crescimento do fluxo turístico no período de 1991 a 2000 foi maior do que a receita gerada, significando que os turistas vêm gastando menos em turismo. Este crescimento pequeno e desacelerado da receita foi atribuído à “... *competição baseada em preços entre os empresários do Estado. Durante a maior parte da década de 90, observou-se uma prática predatória de preços pelos hotéis. O tipo de competição predominante vem obrigando as empresas envolvidas a diminuir seus custos para sobreviver. Ao longo desse tempo, houve deterioração dos equipamentos hoteleiros, e os baixos salários comprometeram a qualidade dos serviços, fato que gerou um ciclo vicioso, ocasionando dificuldades para alguns empresários ...*”, conforme PRODETUR NE-II (2003, p.190-191). A falta de associativismo empresarial foi identificada como uma força restritiva ao desenvolvimento baiano.

No mercado de turismo do extremo sul da Bahia verificou-se pelo PRODETUR NE-II que os empresários não possuem integração estratégica e não exploram como deveriam os atrativos turísticos, disputando o mercado e reduzindo os preços e de maneira integrada. Não existe uma motivação que oriente o comportamento dos prestadores de serviço e permita a integração vertical e horizontal da cadeia produtiva do turismo na região Costa das Baleias.

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

A integração dos prestadores de serviço de uma região turística de diversas cidades torna-se difícil entre os diversos prestadores de serviço, em razão dos diferentes interesses, tais como: culturas regionais e objetivos. Os destinos turísticos se tornam sucesso dependendo da maneira que o turista é recepcionado e atendido pelo destino turístico. Além disso, dependerá das atrações turísticas e da qualidade dos serviços prestados. Para que haja integração de diversos objetivos, culturas e atividades de determinada Região Turística é necessário que haja uma integração entre os diversos prestadores de serviço e que estejam motivados a atender o turista com qualidade.

O objetivo deste trabalho é mostrar como o desenvolvimento pode ser efetuado por meio de rede (cluster) de empresários e da motivação desses prestadores de serviço, com a utilização da Cadeia Produtiva dos serviços turísticos, contemplando os *stakeholders*.

## 3. Revisão Bibliográfica

O desenvolvimento de uma organização contempla a formulação de estratégia, a estrutura da organização e a motivação das pessoas que participam dela, conforme MILLS (1993, p. 117-118), que alinha o comportamento, a estrutura organizacional e a formulação de

estratégia de uma unidade estratégica de negócio e por meio deste conceito é possível elaborar um modelo que se adapte ao desenvolvimento de uma região turística.

Modelos auxiliam a representar, comunicar idéias e melhor compreender fenômenos mais complexos do mundo real. Os modelos podem ajudar a enxergar alguns aspectos da realidade como, também, podem impedir a visão de outros aspectos. Conforme QUINN *et al.* (2003, p. 2), os modelos realizados por indivíduos muitas vezes refletem modelos considerados pela sociedade livre. Durante o século XX emergiram muitos modelos de administração. A compreensão desses modelos e suas origens podem levar administradores ao mais amplo entendimento e maior opção de escolha.

A figura 1 procura mostrar o alinhamento numa Região turística, a direção que deve seguir pela formulação da estratégia, o comportamento humano dos prestadores de serviço e a estrutura organizacional por meio de cluster dessa região.

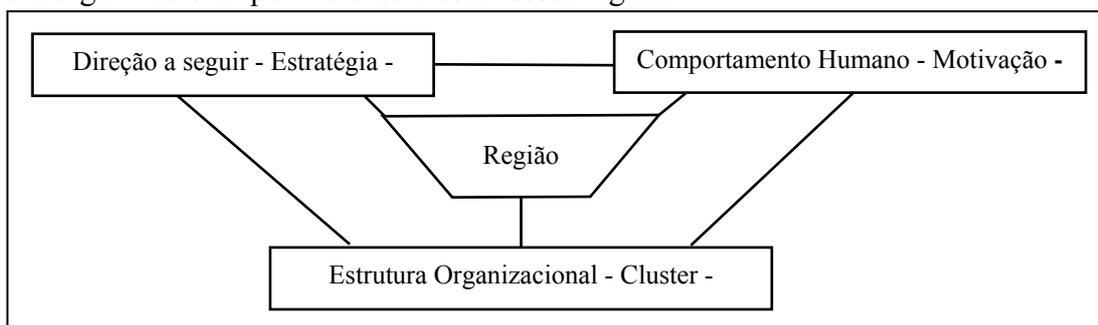


Figura 1: Equilíbrio da Estratégia, Estrutura e Comportamento de pessoas.

Fonte: MILLS (1993, p. 118) e adaptação do autor

Para formular as estratégias deve-se considerar, segundo AULICINO (2002, p.184-185):

- os resultados obtidos da análise da situação estratégica, os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades, no caso obtidos na elaboração do PRODETUR NE-II (2003);
- a estratégia sendo resultante do inter-relacionamento da análise interna (pontos fortes e fracos) e a análise externa (oportunidades e ameaça) da organização;
- a estratégia como o encadeamento dos meios para atingir os fins;
- a formulação e a implementação da estratégia deve considerar o envolvimento, a participação e o comprometimento das pessoas.

Nesse contexto, conforme PORTER (1991, p.100), além do conceito de formulação de estratégias, pode-se utilizar o conceito de sucesso da organização que está em função de duas áreas: a atratividade do setor no qual a organização concorre, no caso a atratividade da região turística, e sua posição relativa nesse setor, a região turística identificada em relação às demais regiões do país. As forças motrizes mais importantes de vantagem competitiva numa atividade incluem: escala, aprendizagem acumulada, ligação com outras atividades, a habilidade de compartilhamento com outros negócios, o modelo de utilização da capacidade sobre o ciclo relevante, a localização, o tempo de escolha de investimento, a extensão da integração vertical no desempenho, fatores institucionais que afetam o desempenho, tal como regulação governamental, e escolhas políticas sobre como configurar a atividade independentemente de outras forças motrizes.

No turismo a vantagem competitiva de um destino turístico depende da localização, da capacidade do setor de inovar e melhorar permanentemente a qualidade de sua oferta, segundo BENI (2003, p.154).

Para PORTER (1991, p.102), a organização é uma coleção de atividades econômicas discretas, inter-relacionadas, tais como produtos sendo montados, vendedores fazendo visitas de vendas e ordens sendo processadas. A estratégia da organização define a configuração de

atividades e como elas se inter-relacionam. A vantagem competitiva resulta da habilidade da organização em desempenhar as atividades requeridas coletivamente para obter o custo mais baixo que os concorrentes ou desempenhar alguma atividade que seja única e que crie valor para o consumidor e, portanto, que permita a organização comandar um preço diferenciado. O *mix* requerido e a configuração de atividades são alterados pelo escopo competitivo. As atividades numa organização podem ser esquematicamente ordenadas na cadeia de valor e no sistema de valor.

O sistema de valor, também chamado de cadeia de valor de um setor inclui, conforme PORTER (1998, p. 43), os fornecedores, que proporcionarão as entradas para a cadeia de valor da organização, tais como matérias-primas, componentes, máquinas e serviços. Os produtos e serviços muitas vezes passam por meio de cadeia de valores de canais de distribuição, que serão as entradas para a cadeia de valor dos consumidores. A vantagem competitiva aumenta quando a organização pode administrar o sistema de valor como um todo. O termo valor refere-se ao valor de cliente, do qual vai gerar o possível lucro. A cadeia de valor distingue atividades que diretamente produzem, vendem e entregam o produto ou serviço daquelas que criam ou originam entradas ou fatores (incluindo planejamento e administração). As atividades de apoio são integradas ao processo. Atividades discretas são partes de um sistema interdependente no qual o custo ou a eficácia de uma atividade pode ser afetado pelo desempenho de outra. A figura 2 mostra o sistema de valor e a cadeia de valor de uma organização.

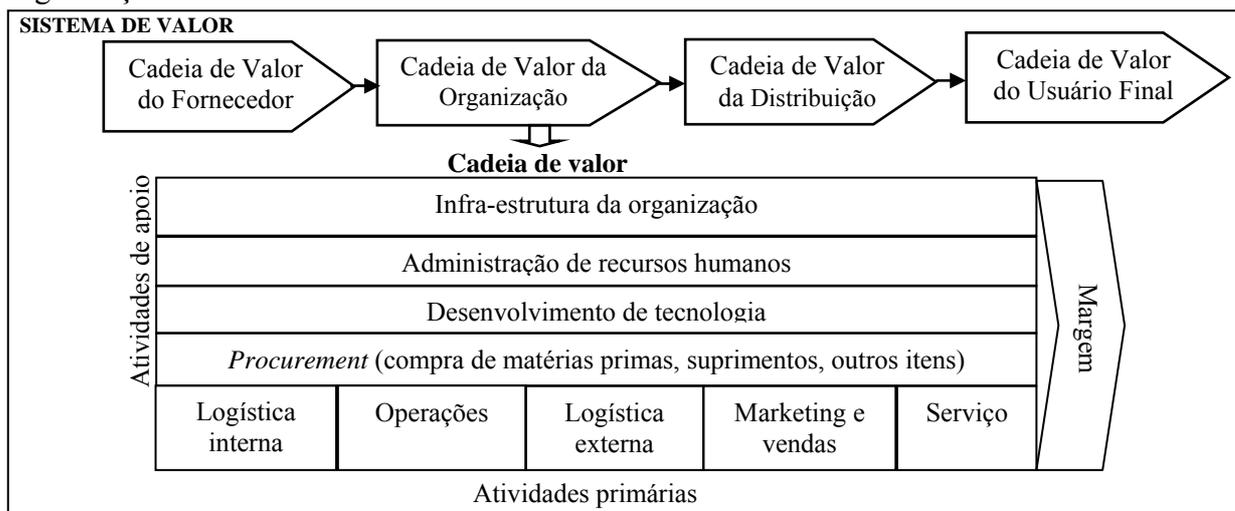


Figura 2: O Sistema de Valor de um Setor e a Cadeia de Valor de uma Organização  
 Fonte: PORTER (1998, p. 41-43) e adaptação do autor.

A cadeia de valor permite olhar para os tipos de vantagem competitiva que resulta da habilidade da organização em desempenhar as atividades requeridas coletivamente para obter o custo mais baixo que os concorrentes ou desempenhar alguma atividade num caminho único que crie valor para o comprador e, portanto, permita a empresa comandar um preço diferenciado. E, também, permite olhar para o papel do escopo que envolve um número de dimensões que inclui a série de produtos e segmentos de compradores atendidos, a localização geográfica na qual a organização atua, grau de integração vertical e a extensão relativa de negócios onde a organização tem estratégia coordenada para ganhar vantagem competitiva, segundo PORTER (1998, p. 44). O escopo é importante porque modela a natureza das atividades da organização, a maneira que elas são desempenhadas, e como a cadeia de valor é configurada.

Conforme a figura 1, o outro fator para o equilíbrio tridimensional é a estrutura organizacional de um setor industrial, que pode estar estruturada em *cluster*, conforme

PORTER (1991), ou rede ou pólo como é denominado no Brasil.

O estudo de PORTER (1998) apresenta os *clusters* como vantagem competitiva de regiões, fruto da harmonia entre concorrência e cooperação, o que permite explorar as competências locais.

Conforme CARVALHO e LAURINDO (2003, p. 116), as ações conjuntas obtidas por meio de esforço deliberado e consciente, podem ser de dois tipos: cooperação entre empresas, como por exemplo: pelo compartilhamento de equipamentos, e grupos de empresas organizadas por associações ou consórcios, como de exportação. Essas ações conjuntas de cooperação podem ser horizontais (entre concorrentes) e verticais (entre elos da cadeia de valor).

Para BENI (2003, p. 154), no turismo a vantagem competitiva de um destino turístico depende da localização, da capacidade do setor de inovar e melhorar permanentemente a qualidade de sua oferta.

Uma outra implicação da teoria de *clusters*, segundo PORTER (1991), é a importância da concentração geográfica de organizações de sucesso e formação de clusters dentro de determinadas cidades e regiões. Para BENI (2003, p. 156), o cluster turístico é um conjunto de atrativos, com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, eficiência coletiva, coesão social e política, articulação de cadeia produtiva e cultura associativa, com excelência gerencial em redes de organizações que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas. Apresenta-se aos distintos mercados consumidores de turismo como produto acabado, final, com tarifas diferenciadas na forma de pacotes, em alto nível de competitividade internacional.

Nesse contexto, as organizações de serviço devem planejar suas operações sob a visão estratégica de serviço, que segundo HESKETT (1987, p. 119), consiste na identificação de segmentos alvo de mercado, desenvolvimento de serviço para atingir as necessidades do cliente, estruturação da operação que dê suporte ao conceito de serviço e a formatação do sistema de serviço para viabilizar a estratégia do mesmo. Para o autor, a ligação entre o conceito de serviço e as ações de operação para atingir o objetivo é a maneira pela qual as organizações tentam maximizar a diferença entre o valor de serviço para o cliente (o conceito de serviço) e o custo de fornecer o serviço. Essa diferença é o primeiro determinante de ganho. A integração da operação de serviço e do sistema de serviço é obtida com a formatação de ambos.

Outra forma de visualizar os serviços e incrementar os negócios é integrando as operações e marketing, segundo HESKETT (1987, p. 122). É uma forma especial de deixar claro ao cliente o esforço que está sendo despendido para envolver os colaboradores, operacionalizar os serviços e oferecer qualidade, principalmente na operação de serviços de alto contato com cliente. O autor elabora um diagrama em que relaciona o sucesso dos negócios à variáveis de satisfação e motivação dos funcionários, conforme demonstrado na figura 3.

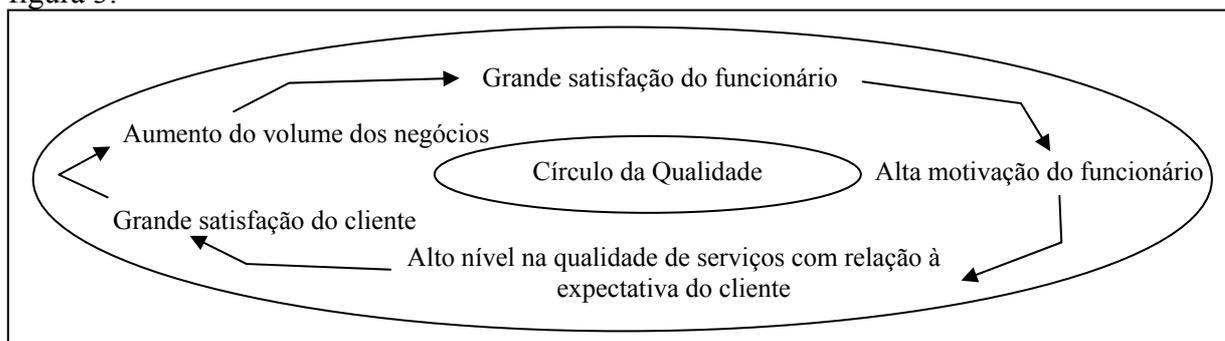


Figura 3: O sucesso dos negócios em serviços de alto contato  
Fonte: HESKETT (1987, p. 123)

Outro fator do equilíbrio tridimensional da figura 1, segundo MILLS (1993), é o comportamento humano, se não houver comprometimento das pessoas envolvidas e se não for levado a sério o processo, será difícil levar a organização na direção desejada. Para isso, há necessidade de motivar as pessoas envolvidas. Conforme PETROCCHI (2002, p. 43), o ambiente de mudanças precisa imperar em qualquer organização, pois o mundo em volta dela está mudando, e numa velocidade impressionante. As mudanças afetam pessoas que representam o mercado. Ao mudar o mercado, a organização deve observar e adaptar-se, mantendo-se competitiva e, assim, sobreviver. Se implementar mudanças em uma organização já é um grande desafio, em um sistema turístico o desafio é, muitas vezes, bem maior.

A motivação, nas organizações, tem sido vista como saída para melhorar o desempenho das pessoas envolvidas no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e satisfação delas. CASADO (2002, p. 257) escreve que para boa compreensão dos aspectos motivacionais observados nas organizações é necessário conhecer as principais idéias e estudos sobre o tema. Contudo, é indispensável lembrar que nenhuma das teorias consegue abarcar toda a verdade sobre motivação. Cada teoria fornece sua contribuição e também apresenta limitações. O quadro 1 apresenta a comparação entre três modelos de motivação.

Quadro 1: Comparação entre os modelos de Maslow, Hersberg e Alderfer

<b>Maslow</b>	<b>Hersberg</b>	<b>Alderfer</b>
Auto-realização e satisfação	Fatores de motivação	Crescimento
Auto-estima e reconhecimento		
Sociais	Fatores de Hiegene	Relacionamento
Segurança e proteção		
Necessidades fisiológicas		Existência

Fonte: CASADO (2002, p. 254)

Além das pessoas envolvidas estarem motivadas para alcançar os objetivos da organização para defini-los por meio da formulação de estratégias, é importante que as pessoas envolvidas trabalhem em time. Segundo CASADO (2002, p. 237), a busca dessa nova realidade organizacional tem como objetivo aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência. Compreender as interações humanas num grupo de trabalho demanda o conhecimento mais aprofundado das questões psicodinâmicas. Para isso, é preciso saber mais sobre a natureza dos grupos humanos e abordar pontos conceituais com base nas escolas clássicas que estudam a interação humana.

As referências sobre o assunto que aparecem em textos e em aplicações práticas alternam os termos grupo, equipe e time para definir trabalho conjunto. Conforme CASADO (2002, p. 240), pode-se dizer que o conceito de grupo é menos abrangente que o de equipe, que, por sua vez, é mais restrito que o de time. Os três conceitos apresentam nítidas diferenças entre si: o grupo enfoca prioritariamente as ligações afetivas entre os componentes, enquanto a equipe volta-se principalmente para o resultado. Já o time reúne os aspectos emocionais presentes no conceito de grupo com a noção de responsabilidade pelo resultado presente no conceito equipe.

Outro aspecto no comportamento humano das pessoas envolvidas numa organização a ser considerado é a cultura. BARNEY (1986, p. 657) define cultura organizacional como o conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que define o caminho no qual a empresa conduz seus negócios. Esta definição tem profundo efeito sobre a organização porque ela define quem são os empregados, clientes, fornecedores e concorrentes, e como a organização irá interagir com eles.

Essa definição pode ser estendida para organizações do tipo associações em que os associados têm o mesmo conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que define a forma de atuação da associação.

#### **4. Metodologia**

Uma pesquisa exploratória, conforme GIL (1999, p. 43), tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Ela se constitui na primeira etapa de uma investigação mais ampla e abrangente. Além da revisão bibliográfica, optou-se pela pesquisa-ação. Segundo THIOLENT (2002, p. 14), pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e nos quais os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A metodologia de pesquisa-ação para este estudo foi escolhida em razão da participação direta do processo de desenvolvimento do turismo da região da Costa das Baleias.

Os dados desta pesquisa foram atualizados até o ano de 2004. O modelo adotado foi o modelo do equilíbrio da estratégia, *cluster* e o comportamento de pessoas numa organização, de MILLS (1993), figura 1.

Os dados secundários foram obtidos no PRODETUR (2003), fornecido pelo governo do Estado da Bahia. Os dados primários desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com todos os que iniciaram o processo de desenvolvimento do turismo da região da Costa das Baleias. As entrevistas procuraram abranger todo o processo de desenvolvimento da Região Turística.

Ressalta-se, ainda, que o roteiro de entrevistas seguiu uma seqüência de perguntas semi-estruturadas, uma vez que a pesquisa teve como foco um estudo descritivo (e não quantitativo). O roteiro foi individualizado, com algumas perguntas genéricas e outras mais específicas.

#### **5. Análise e discussão dos resultados**

A análise e discussão de resultados apresentam de forma resumida o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PRODETUR) e o desenvolvimento da Região Turística Costa das Baleias, no Estado da Bahia, em conjunto com os empresários, governos municipais, ONGs e outros *stakeholders* que têm interesses na região.

##### **5.1. Plano de desenvolvimento integrado do turismo sustentável (PRODETUR) do Estado da Bahia**

Em 1991, o Governo da Bahia, por meio da Diretoria de Investimentos da Bahiatur, contratou consultorias especializadas que, após amplo levantamento de todos os atrativos existentes no Estado, estabeleceram as diretrizes para o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PRODETUR). Foram também identificadas e mapeadas as melhores localizações para a implantação de Centros Turísticos Integrados, atribuindo-lhes o papel de indutores do desenvolvimento do turismo na região.

Considerando-se a grande dimensão territorial do Estado e sua enorme vocação para o turismo, foram criadas, sete zonas prioritárias, dando-lhes a denominação característica da sua identidade física e temática. São elas: Costa dos Coqueiros, Baía de Todos os Santos, Costa do Dendê, Costa do Cacau, Costa do Descobrimento, Costa das Baleias e Chapada Diamantina.

Os critérios que nortearam o estabelecimento das zonas turísticas foram: a constatação da qualidade dos atrativos turísticos, a existência de um produto turístico já conhecido e colocado à venda pelos operadores turísticos, além de recursos naturais preservados com áreas

disponíveis para a implantação de complexos turísticos e a capacidade de implantação de infraestrutura receptiva sem prejuízos aos recursos naturais e ao meio ambiente.

De acordo com esse estudo, o crescimento do fluxo turístico foi maior do que a receita gerada, significando que os turistas vinham gastando menos, considerando o período de 1991 a 2000. Este crescimento pequeno e desacelerado da receita foi atribuído à competição baseada em preços entre os empresários do Estado. Durante a maior parte da década de 90, observou-se uma prática predatória de preços pelos hotéis. O tipo de competição predominante no meio empresarial baiano vem obrigando as empresas envolvidas a diminuir seus custos para sobreviver. Ao longo desse tempo, houve deterioração dos equipamentos hoteleiros, e os baixos salários comprometeram a qualidade dos serviços, fato que gerou um ciclo vicioso, ocasionando dificuldades para alguns empresários, conforme PRODETUR NE-II (2003, p.190-191).

Segundo LOIOLA (1999), o sucesso de projetos de desenvolvimento local sustentável depende da articulação e mobilização dos atores envolvidos localmente e da sua capacidade de pensar de forma integral e integrada, para que seus recursos produtivos sejam valorizados e transformados em vantagens competitivas efetivas. Por outro lado, a articulação dos atores envolvidos impõe a criação de instituições e mecanismos de participação da sociedade no processo decisório SANT'ANNA *et al.* (2001).

A falta de associativismo empresarial foi diagnosticada como uma força restritiva ao desenvolvimento baiano. No mercado de turismo do extremo sul da Bahia verificou-se pelo PRODETUR NE-II (2003) que os empresários não possuem integração estratégica e não exploram como deveria os atrativos turísticos, disputando o mercado e reduzindo os preços e de maneira integrada. Não existe uma motivação que oriente o comportamento dos prestadores de serviço e permita a integração vertical e horizontal da cadeia produtiva do turismo na região Costa das Baleias.

Assim sendo, não é mais possível imaginar que as soluções dos problemas de uma determinada região sejam administradas sem a contribuição dos agentes locais. A participação efetiva do cidadão, por meio das organizações locais, públicas, privadas ou sociais, favorecerá a escolha de um modelo de desenvolvimento adequado, tanto do ponto de vista sócio-econômico quanto ambiental, conforme MENDONÇA *et al.* (2000).

A gestão participativa visa, essencialmente, democratizar as relações entre o Estado e a sociedade civil, permitir a expressão criativa dos movimentos sociais, identificar os problemas locais como um todo, interpretar os interesses específicos das comunidades e discutir possíveis soluções. É desejável que o desenvolvimento local seja discutido, analisado e realizado no âmbito da sociedade local, por meio da participação direta dos cidadãos. Trata-se de valorizar o conceito de cidadania como força propulsora do desenvolvimento sustentável, segundo SANT'ANNA *et al.* (2001).

Dentro da concepção de gestão participativa, o Governo do Estado da Bahia tem a Visão do Futuro de ser um modelo de desenvolvimento e gestão pública, com um sistema educacional capaz de garantir a formação de cidadãos qualificados e produtivos, como o meio ambiente preservado e recursos naturais explorados de forma racional e sustentável. A Bahia será, também, um Estado menos desigual entre suas regiões, a partir de políticas de desenvolvimento espacial integrado e de desconcentração das bases produtivas, conforme PRODETUR (2003).

Quanto à Visão do Turismo o Governo do Estado Bahia vê o turismo como um vetor de grande importância na implementação e promoção do desenvolvimento sustentável no Estado. A Bahia será um modelo de desenvolvimento turístico, já que todos os envolvidos se beneficiarão efetivamente desta atividade.

O Governo da Bahia para o Turismo definiu a seguinte Missão: “o turismo deve ser um agente de integração entre as esferas econômica, sócio-cultural e ambiental.” Dessa forma, a

missão apresenta e fortalece a identidade baiana, fundamentando-se nos valores diferenciais de seu povo e de sua terra, segundo PRODETUR NE II (2003).

O estudo realizado para o Governo da Bahia, segundo MONITOR (2001) *apud* PRODETUR NE II (2003) identificou os seguintes problemas relacionados ao turismo:

- fluxo de turistas maior que a receita gerada (1991-2000).
  - a competição está baseada em preços entre os empresários do Estado, cuja prática predatória de preços é efetuada pelos hotéis;
  - para diminuir custos gerou deterioração dos equipamentos e baixos salários, comprometendo a qualidade dos serviços;
  - ciclo vicioso ocasionou dificuldades financeiras para alguns empresários;
- falta de associativismo empresarial força restritiva ao desenvolvimento baiano.

As soluções propostas pelo Governo, conforme MONITOR (2001) *apud* PRODETUR NE II (2003), são as seguintes: mudança de mentalidade para criação de vantagens competitivas que sejam sustentáveis no longo prazo e difíceis de copiar;

- a experiência do visitante deve ser única e por isso mais interessante e valorizada;
- migrar para segmentos que requerem conhecimento, tecnologia ou habilidades especializadas;
- maior conhecimento das necessidades do consumidor e dos canais de distribuição; e
- envolvimento de coordenação ativa das atividades na cadeia de valor.

Além destes aspectos mencionados anteriormente, Governo do Estado da Bahia, está preocupado com a Capacitação do Setor Privado, pois acredita que:

- as vantagens competitivas só poderão ser atingidas com esforço conjunto e cooperado de todos agentes do setor;
- a cooperação gera valores que os empreendimentos não poderiam gerar sozinhos;
- a região deve ser desenvolvida como um todo, o concorrente deve ser um parceiro; e
- ocorrerá uma dinamização do setor, maior acesso às informações e maior comprometimento dos empresários com o local onde desenvolvem seus negócios.

O Governo do Estado da Bahia, conforme BID (2001:3) *apud* PRODETUR NE II (2003) com o objetivo de potencializar o desenvolvimento da Costa das Baleias propôs o Conselho de Turismo para integração das ações do Banco do Nordeste com as Políticas Públicas do Governo, com outras instituições e a Sociedade em geral de modo a resultar os seguintes resultados:

- fortalecimento e integração dos elos da Cadeia Produtiva do Turismo;
- consolidação do Pólo pela identificação dos principais produtos turísticos diferenciados existentes no destino;
- promoção e inserção competitiva do Pólo Costa das Baleias no destino turístico Nordeste;
- geração de ocupação produtiva e renda;
- aumento de arrecadações tributárias estaduais e municipais;
- preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural do Estado; e
- melhoria da qualidade de vida da população fixa.

## **5.2. Região Turística Costa das Baleias**

A denominação geoturística Zona Turística Costa das Baleias foi dada pelo Governo do Estado da Bahia, quando dividiu o Estado em Pólos e Zonas Turísticas, que engloba as cidades de Prado, Alcobaça, Caravela, Nova Viçosa e Mucuri, localizadas no extremo sul do Estado e, possuem como atrativo natural o arquipélago de Abrolhos além de receberem em seu litoral de junho a novembro as baleias Jubartes para procriarem e alimentarem seus filhotes, em razão dos mesmos não sobreviverem se ficarem na Antártica nesse período do ano. A Costa das Baleias está inserida no Pólo Turístico do Descobrimento. O objetivo do PRODETUR NE II

(2003) é dar sustentabilidade ao turismo nos Pólos dos Estados da Região Nordeste, contribuindo à melhoria da qualidade de vida das populações fixas dos municípios a serem beneficiados pelo Programa e à melhoria da capacidade de gestão do turismo pelos governos municipais.

Por meio do resultado desse trabalho do Governo do Estado da Bahia e com a participação dos diversos tipos de *stakeholders* da Região Turística Costa das Baleias foi elaborado um Plano para a Costa das Baleias.

Os atrativos da Costa das Baleias, sendo considerados como únicos, ainda apresentam possibilidades de desenvolvimento, em razão de que a maioria destes ainda não apresenta infra-estrutura de receptivo turístico. O grande destaque são os atrativos naturais, como Parque Nacional Marinho de Abrolhos e a observação de baleias Jubartes. Outra informação importante é o levantamento quanto à impressão dos turistas sobre a Costa das Baleias que foi dividida em serviço e equipamento, infra-estrutura e atrativos.

A hospitalidade do povo e os atrativos naturais são os itens que mais agradaram os turistas. A ótima impressão dos turistas faz da hospitalidade do povo da Costa das Baleias não só um diferencial, mas um fator importante de sucesso do destino turístico. Os itens que mais se destacaram como ruim ou péssimo: sinalização turística, diversões noturnas e comunicações. Dessa análise, verifica-se que as impressões que mais agradaram os turistas são pontos fortes e as que menos agradaram são pontos fracos da Costa das Baleias. A tabela 1 mostra o que mais e o que menos agradou ao turista.

Tabela 1: Impressão do Turista sobre o que mais agradou na Costa das Baleias

(%)	Serviço / Equipamento		Infra-estrutura		Atrativos	
	N.Viçosa/ Mucurí	Prado/ Alcobaça /Caravelas	N.Viçosa/ Mucurí	Prado/ Alcobaça /Caravelas	N.Viçosa/ Mucurí	Prado/ Alcobaça /Caravelas
<b>Hospitalidade do Povo</b>	ótimo/bom 77,3%	ótimo/bom 95,8%	-	-	-	-
<b>Meios de Hospedagem</b>	ótimo/bom 70,4%	ótimo/bom 52,4%	-	-	-	-
<b>Bares / Restaurantes</b>	ótimo/bom 68,7%	ótimo/bom 61,4%	-	-	-	-
<b>Sinalização Turística</b>	Ruim/péssimo 16,9%	Ruim/péssimo 6,1%	-	-	-	-
<b>Diversões Noturnas</b>	Ruim/péssimo 10,6%	Ruim/péssimo 12,8%	-	-	-	-
<b>Segurança Pública</b>	-	-	ótimo/bom 79,8%	ótimo/bom 48,8%	-	-
<b>Limpeza Pública</b>	-	-	ótimo/bom 36,8%	ótimo/bom 51,8%	-	-
<b>Comunicações</b>	-	-	Ruim/péssimo 29,4%	Ruim/péssimo 16,3%	-	-
<b>Naturais</b>	-	-	-	-	ótimo/bom 91,5%	ótimo/bom 83,1%

Fonte: PRODETUR NE II (2003)

A taxa média de ocupação (Unidades Habitacionais - UHs vendidas / UHs disponíveis) dos empreendimentos de hospedagem em 2001 foi de apenas 31,7%, ocorrendo uma queda de 2000 para 2001. A cidade responsável foi Prado que apresentou a maior queda, em razão de ser o município com maior oferta de UHs. Esse fato foi devido a falência de uma das maiores rede hoteleira, que possuía um hotel na cidade de Prado. A falência da rede não só prejudicou a taxa média de ocupação, mas, também, reduziu a quantidade de turistas para a Costa das Baleias. Esta mesma empresa além de possuir uma das maiores redes de hotéis era, também, a maior

operadora de turismo do Brasil, na época (2001).

No ano de 2003 a taxa média de ocupação caiu para 20%. Essa difícil realidade mostrou aos empresários da Costa das Baleias que havia necessidade de fazer alguma coisa. Os dados levantados pelo PRODETUR NE II eram reais, os empresários não tinham união e, por isso, não havia uma organização para divulgação da Região Turística Costa das Baleias. Como consequência, houve uma redução drástica de turistas para a região e, a outra consequência foi a eliminação da linha aérea de São Paulo a Caravelas, onde existe aeroporto com capacidade de receber até aviões do tipo Boeing 700 – 400, como também a concessão da linha rodoviária de Porto Seguro a Caravelas, passando por Prado e Alcobaça.

Diante desse cenário, foi realizado um diagnóstico estratégico da região e neste, foi identificado que a Costa das Baleias possuía mais pontos fracos do que pontos fortes, principalmente a dificuldade do acesso (linhas rodoviária e aérea foram retiradas). As ameaças encontradas devem-se ao desconhecimento da Região Turística Costa das Baleias, a possibilidade dos empresários falirem e a insolvência política em decorrência dos problemas econômicos das cidades por falta de turistas. Mas em razão de haver pontos fortes como a hospitalidade do povo e dos atrativos naturais e também em função das oportunidades, tais como a diversidade dos cenários naturais, Abrolhos e as baleias Jubartes, a formulação das estratégias não deveria deixar de contemplar esses fatores para desenvolver a Região Turística Costa das Baleias.

Outro problema que interferia no desenvolvimento da região é o individualismo dos empresários e a falta de integração das cidades. Cada cidade tem suas forças que poderiam se complementar. Por exemplo: Caravelas é uma cidade histórica de 1503, enquanto Prado é a cidade mais próxima do Monte Pascoal (o primeiro monte avistado pelos portugueses em 1500) e também é a cidade que tem mais empreendimentos de hospedagem e ótimos restaurantes. Por outro lado, o rio Caravelas, localizado em Caravelas, possui que possibilita os passeios de barcos, tanto na maré alta quanto na maré baixa e é a cidade mais próxima do Arquipélago de Abrolhos. Além disto, o aeroporto de Caravelas possui boa infra-estrutura para pouso e decolagem tanto durante o dia como durante a noite.

No dia 22 de agosto de 2003, foi realizada uma reunião com representantes das cidades de Prado, Alcobaça e Caravelas, para discutir os fatores mencionados anteriormente, principalmente, a falta de união dos empresários e a falta de integração das cidades. Diante desse diagnóstico, foram propostas as seguintes ações:

- criar a Associação Costa das Baleias;
- formar grupos de trabalho da Costa das Baleias;
- desenvolver padrão de qualidade;
- elaborar os atrativos para os turistas, integrando as cidades;
- escolher de duas a três operadoras;
- desenvolver eventos para minimizar a sazonalidade (período de baixa demanda turística);
- elaborar Plano de Marketing e Implementar;
- elaborar um *site*; e
- contratar uma assessoria de imprensa.

Após esta reunião, a Associação da Costa das Baleias (ACB) foi fundada em 22 de setembro de 2003. Em Assembléia foram aprovados o Estatuto e o Código de Ética e foram realizadas as eleições da diretoria executiva, do conselho consultivo, do conselho fiscal e do conselho de ética para cada cidade.

O objetivo da ACB é *“Desenvolver de forma sustentável e perene o Produto Turístico Costa das Baleias com qualidade e ética.”*

A organização da ACB procurou beneficiar-se das competências que necessitava para estar em equilíbrio com três outros fatores, no espaço tridimensional, conforme a figura 1

adaptada de MILLS (1993). A ACB foi criada para oferecer aos turistas que irão a Rota Turística Costa das Baleias os serviços turísticos integrados com qualidade, para isso:

- definiu o encadeamento dos meios para atingir o objetivo, por meio da estratégia formulada, inter-relacionando os aspectos internos e externos da ACB, conforme AULICINO (2002) e considerando os pontos fortes e oportunidades como metas a serem alcançadas: *“Por meio do Associativismo desenvolver a Rota Turística Costa das Baleias, oferecendo ao turista atrativos naturais, históricos e culturais com qualidade e ética, que possibilitem seu retorno, tornando a região um atrativo mundial”*;
- preocupou-se com o comportamento humano dos prestadores de serviço da ACB que foi orientado no sentido de prestar o melhor serviço e, enxergar os concorrentes como cooperados para atingir o objetivo da ACB. Para que os associados tivessem uma orientação no comportamento no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados e ver seus concorrentes como parceiros foi contratado um psicólogo, com experiência empresarial para fazer terapia de grupo. O objetivo era desenvolver a confiança entre os associados e o comprometimento de cada um destes com o desenvolvimento da Rota Turística Costa das Baleias. Como também, procurar conscientizar cada um dos associados sobre suas competências para o desenvolvimento da ACB dentro de uma administração participativa; e
- finalmente, criou o *cluster* da Rota Turística Costa das Baleias, apresentando a seguinte disposição: *aonde ir?* Costa das Baleias; *como chegar?* Por meio de automóvel, de ônibus, de avião (não havia linha aérea); *onde ficar?* Numa das hospedagens associadas; *o que fazer?* Atrativos turísticos da Região. A integração dos serviços turísticos deve ser efetuada pela ACB para oferecer ao turista, por dia, no mínimo onze atrativos durante o ano inteiro. Esses serviços serão oferecidos pelas operadoras locais. Nessa integração, acrescentam-se os serviços complementares, tais como: farmácia, hospital, banco, supermercado, correio, igreja e outros serviços necessários para o turista sentir tranquilo e confiante no local. No caso do *cluster da Rota Turística Costa das Baleias*, é a ACB quem o administra procurando por meio do comprometimento dos associados e do código de ética proporcionar uma concorrência cooperada.

A figura 4 ilustra a organização da Associação Costa das Baleias (ACB), tendo no centro a Rota Turística Costa das Baleias e as três dimensões: estratégia, comportamento dos prestadores de serviço e a estrutura da ACB que contempla a integração do fluxo dos serviços turísticos.

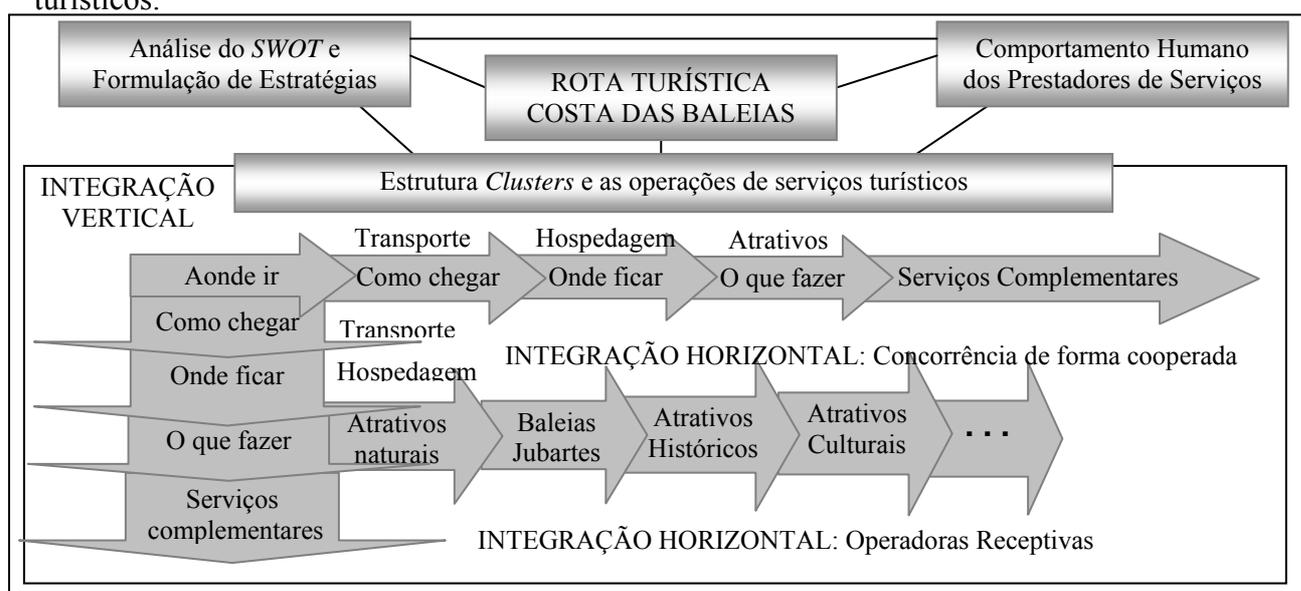


Figura 4: Organização da Associação Costa das Baleias

Fonte: Autor

Após um ano de existência da ACB, as ações realizadas por esta foram as seguintes:

- elaboração do Plano de Marketing:
  - contratação de um profissional com o objetivo de criar uma comunicação visual do Destino Turístico Costa das Baleias;
  - desenvolver e retomar a imagem turística da Costa das Baleias;
  - agregar valor ao Destino;
  - integrar os município e os associados da ACB por meio de diversas ações, tais como: reuniões da ACB em cada cidade objetivando um melhor conhecimento entre os associados, assim como para que estes pudessem conhecer os estabelecimentos e serviços que oferecem;
  - melhorar a qualidade dos serviços, procurando seguir o esquema da figura 3. Nesse caso os associados começaram fazer comparação entre seus empreendimentos e, tomar consciência da necessidade de fazer melhorias tanto físicas como no treinamento dos seus funcionários. Nos hotéis desenvolver internamente a Cadeia de Valor, conforme a figura 4, quando possível;
  - criação do conceito e elaboração do layout de peças promocionais e de venda. Foram elaboradas as peças tais como: *folders*, *banners* e faixas;
  - formar alianças estratégicas com diversos agentes da região para promover o Destino Turístico, como também obter contribuições financeiras para elaborar e imprimir as peças promocionais da Costa das Baleias. A empresa Suzano, instalada na região patrocinou por meio de fornecimento de papel os *folders* para divulgação. A Bahiatursa, empresa de turismo do Governo do Estado da Bahia, patrocinou o fotolito e a impressão;
- os atrativos turísticos foram listados e analisados (quanto ao tipo de atrativo, facilidades e dificuldades, capacidade de carga, condições do acesso para visitação e perfil do turista), testados e avaliados pelos próprios associados. Depois do atrativo aprovado elaborou-se o plano de divulgação que passou a fazer parte do pacote turístico dependendo da época do ano;
- o pacote turístico da Costa das Baleias foi elaborado pelas hospedagens e pelas operadoras locais. Esse é um ponto que necessita de um melhor aperfeiçoamento e plano de divulgação;
- a maior dificuldade é o acesso. Diante disso, foram solicitadas duas concessões de linhas de ônibus para a região, inclusive integrando-as com os vôos de avião para a Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transporte e Comunicação da Bahia (AGERBA), do Governo do Estado da Bahia;
- ainda com relação ao acesso, houve esforço de obter uma linha aérea para o aeroporto de Caravelas. Essa ação foi e é a mais difícil. Foram contatadas duas companhias áreas, mas em razão da necessidade dessas empresas atenderem a demanda de grandes centros de negócios informaram que somente no ano de 2005 poderiam atender a região da Costa das Baleias, o que não ocorreu. Restaram as companhias aéreas regionais que exigem que o vôo seja *chart* (compra de lugares fixos por um determinado período de tempo). Assim sendo, um empresário da região adquiriu cinco lugares pelo período de três meses em uma linha aérea regional. Dessa forma, a linha aérea passou a operar atendendo a cidade de Caravelas e as demais cidades que fazem proximidade com a mesma e fazem parte da Região Turística Costa das Baleias. O levantamento realizado para verificar a utilização e a necessidade de transporte aéreo demonstrou que há possibilidade de ter 300 passageiros por mês só para negócios na região, sem considerar passageiros turistas;
- o *site* foi planejado e elaborado baseando-se na comunicação visual elaborada pelo marketing. Contudo, ao invés de *site* foi feito um portal, integrando as cinco cidades cujo endereço é: [www.costadasbaleiasabrolhos.com.br](http://www.costadasbaleiasabrolhos.com.br); e
- integração com as ONGs (Organizações Não-Governamentais) locais tais como, o Instituto da

Baleia Jubarte e o Instituto de Apoio e Proteção Ambiental (IAPA) e com os órgãos ambientais como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). Atualmente as reuniões da ACB são realizadas no Centro de Convivência do IBAMA em Caravelas.

As ações que restam para efetuar o lançamento do Destino Turístico Costa das Baleias são:

- parceria com operadoras de turismo das cidades emissoras de turistas. Esta ação deve ser efetuada por meio de boa negociação de maneira que não prejudique a rentabilidade dos empresários, como também analisar as operadoras que tenham consciência da conservação do meio ambiente e do respeito sociocultural da região. É necessário salientar que essa ação é muito delicada em razão de envolver as dimensões do desenvolvimento sustentável. E, portanto, está sendo analisada a possibilidade de um portal por meio do sistema chamado GDS – *Global Distribution System* (Sistema de Distribuição Global) que integra todos os serviços turísticos desde a reserva de passagem (aérea ou rodoviária), hospedagem até os atrativos, possibilitando aos turistas elaborarem seus próprios pacotes turísticos para a Costa das Baleias;
- planejamento da capacitação dos prestadores serviço associados com o objetivo de melhoria contínua da qualidade da prestação de serviço;
- implementação total do plano de marketing, que foi parcialmente implementado; e
- a contratação de uma assessória de imprensa especialista em turismo.

## 6. Conclusões e Considerações Finais

Ao analisar a revisão da literatura e a atuação da Associação Costa das Baleias, verifica-se a dificuldade de utilização de conceitos de estudos empíricos feitos em empresas privadas, que quando utilizados em organizações que não visam o lucro, existem muitas dificuldades de desenvolvimento pelas seguintes razões: haver heterogeneidade entre os associados, que são pessoas jurídicas constituídas, representadas por pessoas físicas; diferentes culturas (valores e crenças); conhecimento limitado adquirido com a experiência; vaidade; desejo de poder e ambição.

Sabe-se que mesmo em empresas privadas, a transformação demora no mínimo três anos para começar a aparecer os resultados e, segundo PETROCCHI (2002), implementar mudanças em uma empresa já é um grande desafio, em um sistema turístico o desafio é, muitas vezes, bem maior.

A partir dos resultados obtidos, espera-se que a Associação Costa das Baleias consiga nos próximos anos realizar as ações propostas e, com isso, desenvolver de maneira sustentável a Região Turística Costa das Baleias. Portanto, é necessário que continue focando no seu objetivo proposto, tendo a participação e comprometimento contínuo das pessoas que representam as pessoas jurídicas associadas e que essas pessoas não esmoreçam diante das adversidades que existem em razão da vaidade, do poder e da ambição de algumas outras pessoas que têm interesses pessoais e não possuem valores e crenças que dão suporte ao desenvolvimento sustentável de uma região e de um país.

## 7. Referência bibliográfica

- AULICINO, Antônio L. Dissertação de Mestrado: *Identificação de Problemas Potenciais na Construção de Cenários e na Formulação de Estratégias em uma Organização: Proposição de um Método - um estudo de caso*. São Paulo. FEA-USP, 2002
- BARNEY, Jay B. *Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive*

- advantage?* USA: The Academy of Management Review, jul. 1986, vol. 11, issue 3, pp 656-665.
- BENI, Mario C. *Análise Estrutural do Turismo*. 8ª. ed. atualizada. São Paulo. Editora Senac São Paulo, 2003.
- CARVALHO, Marly M. e LAURINDO, Fernando J. B. *Estratégias para Competitividade*. São Paulo: Editora Futura, 2003.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: CASADO et al. *As Pessoas na Organização. As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- Comisión Paritaria Sectorial de Hosteleria de FORCEM. *Guía Informativa sobre Formación Continua em Hostelería*. Madrid: Paralelo Edición S. A., 1997.
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de PESQUISA SOCIAL*. 5ª. ed. São Paulo. Editora Atlas, 1999.
- HESKETT, James L. *Lessons in the service sector*. *Harvard Business Review*. Volume 65, Number 2, March-April 1987.
- LOIOLA, E. *Panorama econômico da APA Litoral Norte*. Salvador: [s.n.], 1999.
- MENDONÇA, E.; GARRIDO, I. e VASCONCELOS, S. Turismo e Desenvolvimento Sócio-Econômico. Secretaria da Cultura e Turismo. Bahia. Brasil, 2000.
- MILLS, Daniel Quinn. *O Renascimento da Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- PETROCCHI, M. *Gestão de Pólos Turísticos*. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- PORTER, Michael E. "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp 95-117, 1991.
- \_\_\_\_\_. "The Competitive Advantage of Nations". New York. PALGRAVE, 1998
- PRODETUR NE II. *Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável*. Bahia: Secretaria de Cultura e Turismo, 2003.
- QUINN, R. E., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P. e MCGRATH M. R. *Becoming a master manager*. New York: John Wiley & Sonc, Inc. 2003.
- SANT'ANNA, D. G.; OLIVEIRA, M. T. C. S. de & BERENSTEIN, S. G. *Gestão participativa para um turismo sustentável*. Secretaria da Cultura e Turismo. Bahia. Brasil, 2001.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-ação*. 12ª. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2003.