

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COOPERATIVAS EM CLUSTERS TURÍSTICOS - UM DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DOS LAGOS

Geraldo Luciano Toledo

Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

gltoledo@usp.br

Ana Carolina de Avellar Silva

Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo

anacarol_as@uol.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a organização de empresas e instituições do sistema turístico através de um estudo de caso e, com base no modelo de *cluster* e nas ferramentas de marketing estratégico, apontar novas direções a fim de fortalecer o sistema de turismo e seus elementos, evoluindo de uma situação de “*comoditização*” do produto turístico para uma oferta diferenciada, baseada na segmentação e no posicionamento.

O estudo apresenta uma revisão bibliográfica, abrangendo definições referentes ao sistema de turismo, conceitos relacionados a estratégia, *cluster* e pólo turístico e aspectos de marketing. Na aplicação, o posicionamento das principais cidades que compõem a região em estudo é analisado. A seguir, o diagnóstico procura classificar o atual estágio de desenvolvimento do sistema de turismo da região, de acordo com os modelos de Pólo e *Cluster*, bem como levantar aspectos relacionados à sazonalidade do turismo na região. Por fim, o direcionamento estratégico aponta os principais aspectos a serem aprimorados com relação às estratégias e ao posicionamento adotados pelas cidades estudadas, a fim de incrementar sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: turismo, estratégia, cooperação, competição, cluster, pólo, segmentação, posicionamento.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COOPERATIVAS EM CLUSTERS TURÍSTICOS - UM DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DOS LAGOS

INTRODUÇÃO E OBJETO DE ESTUDO

A atividade turística tem apresentado importância econômica crescente, contribuindo para o desenvolvimento de diversas regiões no Brasil e no mundo, através da criação de empregos e geração de divisas. Este fator, aliado aos riscos sociais, ambientais e culturais atrelados ao seu desenvolvimento, requer uma postura de planejamento e gestão da atividade turística de forma conjunta e profissional, seguindo os caminhos da sustentabilidade e da competitividade.

Neste contexto, o setor público e a iniciativa privada devem atuar no sentido de fortalecer o sistema de turismo e proporcionar uma oferta integrada e diferenciada, alcançando os resultados econômicos desejados e, ao mesmo tempo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da atividade turística.

Ao analisar o sistema de turismo à luz do conceito de pólo turístico, que relaciona a competitividade de um destino apenas a suas características geográficas e atrativos naturais e turísticos, incorre-se em limitações de caráter estratégico. O modelo de cluster, no entanto, apresenta-se como uma alternativa mais ampla para o desenvolvimento de um destino turístico, uma vez que proporciona o estabelecimento de estratégias competitivas e cooperativas que incrementem a vantagem competitiva.

Através de um estudo de caso, em que é feito o diagnóstico de um destino turístico, considerando seu estágio atual de posicionamento e implementação de estratégias competitivas e cooperativas, este estudo tem como objetivo definir as bases para a identificação de quais características devem ser desenvolvidas ou aprimoradas, de forma conjunta pelo poder público e pelos elementos da iniciativa privada, a fim de obter uma maior competitividade, a partir de dois focos:

- competitividade do destino, a ser desenvolvida através de estratégias cooperativas e com base no público-alvo do destino;
- competitividade das empresas do destino, alavancada por meio de estratégias competitivas alinhadas com o segmento de atuação e o posicionamento de cada organização.

METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho parte de uma revisão bibliográfica, abrangendo os temas e conceitos que serão usados ao longo do estudo: conceitos relacionados a turismo; o conceito de cluster e os critérios que sustentam o modelo; conceitos relacionados a estratégias competitivas e cooperativas e aspectos de marketing.

Em seguida, o trabalho apresenta uma descrição da Região dos Lagos, no litoral do estado do Rio de Janeiro, destacando as principais características socioeconômicas das cidades analisadas, assim como seu posicionamento.

Partindo-se da caracterização da Região dos Lagos, é levantado um diagnóstico da organização do turismo e de seu estágio de desenvolvimento com base no modelo de cluster e confrontando-o com o modelo de pólo turístico. A partir do diagnóstico, são formulados os possíveis direcionamentos estratégicos para as cidades e os agentes do *trade* turístico, de modo a alavancar sua competitividade.

É importante destacar que a elaboração deste trabalho não foi baseada em dados quantitativamente representativos, como aqueles provenientes de pesquisas de demanda turística. Neste sentido, as afirmações aqui colocadas são extrapolações de avaliações qualitativas, baseadas no conhecimento prévio do destino, em materiais disponibilizados pelos

municípios e entrevistas. Assim, a formulação de estratégias não tem como objetivo esgotar a discussão sobre o tema, no sentido de apontar todas as estratégias necessárias e possíveis, mas sim de indicar direções a serem tomadas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Turismo - Conceitos

A formatação do produto turístico depende de uma série de atividades econômicas, desenvolvidas de forma mais ou menos intensa na elaboração da oferta turística de uma localidade. O termo “trade” turístico refere-se às empresas relacionadas com a atividade turística, como operadoras, agências, hotéis, restaurantes, atrativos em geral e o comércio voltado para os turistas.

VAZ (2002) define Fator de Atratividade Turística como o “elemento que exerce influência significativa na decisão de um turista”. Os Fatores de Atratividade Turística dos destinos podem ser: recursos naturais, religiosidade, bens culturais, recursos culturais, eventos e recursos esportivos.

A fim de estabelecer um melhor posicionamento de cada organização dentro do destino turístico, deve-se identificar qual o papel desempenhado pela entidade na captação de demanda para o destino e, conseqüentemente, o seu grau de atratividade. Neste sentido, podem ser identificados os seguintes papéis: Fatores de Atratividade Principais, Fatores de Atratividade Complementares, Fatores de Entretenimento e Elementos de Apoio.

A identificação do grau de atratividade de uma organização é fundamental para se delinear a estratégia de uma localidade em termos de parcerias, sendo que a ação conjunta tende a ser ainda mais essencial nos três últimos casos.

O modelo de cluster

O modelo de cluster é uma estratégia gerada pela globalização, onde um grupo de empresas atua de forma conjunta para agregar valor a um produto ou serviço, afetando a competição de um determinado setor através dos seguintes fatores (PORTER, 1998): aumento da produtividade das empresas envolvidas; direcionamento da inovação e estímulo à formação de novos negócios; e expansão e fortalecimento do próprio cluster.

Os membros de um cluster mantêm uma relação de interdependência mútua, levando a uma condição de complementaridade e sinergia: o resultado das ações de empresas em um cluster é maior do que a simples soma de seus resultados isolados.

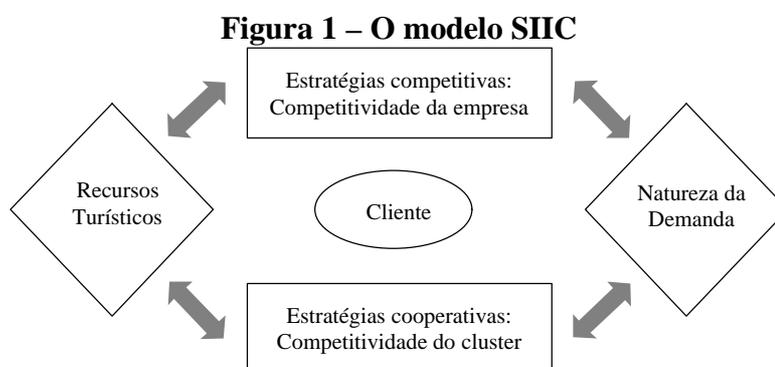
O modelo de cluster leva a novas formas de ação conjunta entre o setor público e a iniciativa privada. Órgãos coletivos que representem o cluster passam a ser fundamentais e os governos têm novos papéis a desempenhar. Os elementos envolvidos atuam de forma cooperativa, fortalecendo o cluster como um todo, ao mesmo tempo em que se mantém a competição, característica fundamental para a sustentabilidade e o bom funcionamento de um cluster.

Os critérios que sustentam o modelo de cluster são:

- Ser um conglomerado multisetorial de empresas e organizações integradas sinergicamente (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver; 1995; Hunt, Morgan, 1995, *apud* Toledo, Valdés, Pollero, 2002);
- Produzir uma massa crítica para agregar maior valor a sua oferta, mediante a atividade conjunta sobre o portfólio de produtos de todas as empresas (Dull, Mohn, Noren 1995, *apud* Toledo, Valdés, Pollero, 2002);
- Estar localizado em uma área geográfica específica com uma fonte especial de competitividade (Porter, 1998);

- Estar acima dos interesses nacionais e regionais (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver; 1995; Hunt, Morgan, 1995, *apud* Toledo, Valdés, Pollero, 2002);
- Ser típico e diferenciado, ainda que não único (Porter, 1998);
- Alcançar as vantagens competitivas por seus conhecimentos e relações, trabalhadas no âmbito local de forma melhor que seus competidores globais (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver; 1995; Hunt, Morgan, 1995, *apud* Toledo, Valdés, Pollero, 2002);
- Suas empresas estarem integradas vertical (incluindo canais de distribuição e clientes) e horizontalmente (integração com produtos complementares, indústrias de tecnologias próximas e fornecedores comuns) (Porter, 1998; Dull, Mohn, Noren, 1995, *apud* Toledo, Valdés, Pollero, 2002).

O modelo SIIC - Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade de Destinos Turísticos (TOLEDO, VALDÉS, POLLERO, 2002) - engloba os conceitos de estratégias competitivas e cooperativas, juntamente com um foco no cliente e em suas necessidades, desejos e demandas, propondo uma orientação metodológica para se analisar como estão relacionados os elementos da oferta turística.



Fonte: TOLEDO, VALDÉS, POLLERO (2002)

Os componentes *Natureza da Demanda* e *Recursos Turísticos* constituem os elementos básicos para o desenvolvimento de um destino. No entanto, o diferencial do modelo SIIC está nos componentes Estratégias Competitivas, Estratégias Cooperativas e Estratégias de Relacionamento com o Cliente, que possibilitam um incremento da Vantagem Competitiva do destino e constituem a principal característica distintiva dos clusters em relação aos pólos turísticos.

Estratégias Competitivas e Cooperativas

A competição em um determinado setor está relacionada a sua forma de organização econômica, que é constituída por cinco forças básicas (PORTER, 1999): a rivalidade interna, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de novos entrantes, e a ameaça de produtos substitutos. Para enfrentar as forças de um mercado, PORTER (1986) sugere três estratégias competitivas básicas que podem ser usadas de forma isolada ou combinadas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A análise das Cinco Forças Competitivas de Porter supõe que as empresas tendem a competir, de forma que a vitória de um elemento resulte em perda para os demais e que cada organização tenha fronteiras bastante nítidas e que devam se desenvolver de forma independente. No entanto, cooperação e competição podem coexistir, pois “embora as trocas entre empresas que se apóiam mutuamente sejam cooperativas à medida que elas interagem para criar valor, a relação se torna competitiva na divisão dos frutos” (WRIGHT, KROL, PARNELL, 2000).

No âmbito da empresa, a vantagem competitiva e a sustentabilidade da estratégia têm origem na compatibilização entre as atividades desempenhadas em todas as áreas, de forma que elas se reforcem mutuamente. Quando a vantagem competitiva está alicerçada nos inter-relacionamentos entre as diversas funções de uma empresa e não em uma habilidade isolada, os concorrentes enfrentam uma maior dificuldade para imitar a estratégia.

Relacionando este conceito ao modelo de cluster, percebe-se que a vantagem competitiva de um cluster será maior quanto mais fortes forem a compatibilidade e a integração entre as empresas pertencentes ao cluster, fatores fundamentais para a diferenciação do produto oferecido, evoluindo de uma condição de “comoditização”.

A empresa possui dois níveis de estratégia. A estratégia corporativa é elaborada para a empresa como um todo e deve criar uma sinergia entre as unidades de negócio, de modo que os resultados obtidos ultrapassem a soma dos resultados isolados. A estratégia da unidade de negócios ou estratégia competitiva tem como objetivo criar vantagem competitiva em cada um dos negócios em que atua.

De forma análoga, no modelo de cluster, também existem dois níveis de estratégia. As estratégias cooperativas devem ser vistas como a estratégia corporativa é para a grande empresa – devem buscar integrar as empresas envolvidas e criar sinergia de resultados. As estratégias competitivas serão aquelas desenvolvidas por cada empresa do cluster. Assim como a estratégia corporativa depende da estratégia no nível das unidades de negócios, a estratégia cooperativa depende das estratégias competitivas empreendidas por cada empresa.

Em setores caracterizados por pequenas e médias empresas, a cooperação torna-se ainda mais essencial para a criação de sinergias entre os agentes. Segundo CASAROTTO (1998), a “cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado”.

Aspectos de Marketing

A atividade de marketing tem início com a identificação e determinação de perfis de compradores (segmentação), partindo para a seleção de um ou mais segmentos (seleção dos mercados-alvo), a fim de estabelecer e comunicar os benefícios que serão oferecidos ao mercado (posicionamento).

A segmentação tem como objetivo aumentar a precisão das atividades de marketing e pode ser aplicada em cinco níveis: marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho, marketing local e marketing individual. Cada um destes níveis apresenta características diferentes com relação à individualização do composto de marketing.

A identificação de segmentos permite que a empresa avalie sua atratividade, levando em consideração os recursos e capacidades da organização, baseando-se nos seguintes modelos: concentração em um único segmento; seleção de diversos segmentos; especialização em um produto com o objetivo de atender a diversos segmentos; seleção de um grupo específico de clientes; cobertura total do mercado (KOTLER, 2000).

Segundo PORTER (1999), o posicionamento pode estar baseado em três aspectos distintos e diretamente relacionados às estratégias competitivas:

- Posicionamento baseado na variedade: está fundamentado na escolha de determinados produtos e serviços a serem oferecidos e não na opção por um segmento de clientes.
- Posicionamento baseado nas necessidades: visa atender à maioria das necessidades de um grupo de clientes.
- Posicionamento baseado no acesso: ocorre a partir da segmentação do mercado, procurando chegar à melhor configuração do composto de marketing para cada segmento.

No caso de destinações turísticas, de acordo com VAZ (2002), o posicionamento pode estar baseado nas seguintes referências: atributo da localidade, benefício, classes de usuários,

comparação com a concorrência, diferentes classes de produtos, épocas de uso, posicionamento por preço / qualidade. O estabelecimento do posicionamento das empresas do *trade* turístico deve partir da seleção de suas vantagens competitivas, que podem ser: localização, tradição e histórico, característica diferenciada, preço, entre outras.

Dentre os principais erros de posicionamento cometidos pelas empresas, destacam-se: o subposicionamento, o superposicionamento, o posicionamento confuso e o posicionamento duvidoso. A questão do posicionamento está diretamente ligada à escolha do composto de marketing, uma vez que a incompatibilidade entre determinadas atividades relacionadas ao posicionamento exige que a empresa escolha entre “opções excludentes” (PORTER, 1999), em função de três fatores:

- Inconsistências em imagem e reputação: o posicionamento inadequado ou dúbio de uma empresa pode comprometer sua imagem, afetando negativamente sua credibilidade.
- Padrão de configurações: cada posicionamento requer um padrão em termos de produtos, equipamentos, recursos humanos, habilidades e sistemas gerenciais.
- Atividades de marketing: dificuldades para coordenar e controlar as atividades desenvolvidas e adequar o composto de marketing para cada posicionamento.

DIAGNÓSTICO

A Região dos Lagos

A Região dos Lagos está localizada no litoral do estado do Rio de Janeiro e é composta por cidades de pequeno e médio porte. A fim de simplificar este estudo e permitir um foco nas cidades mais representativas, foram selecionados os principais municípios da região a serem analisados. Os critérios utilizados para seleção dos municípios estudados foram o *Porte do município*, em termos de população e atividades econômicas desenvolvidas, e o *Potencial turístico*, caracterizado pelo apelo turístico junto aos principais mercados emissores e pela presença de Fatores de Atratividade representativos. Neste sentido, os municípios selecionados foram: Araruama, Armação dos Búzios, Arraial do Cabo, Cabo Frio e Saquarema. A seguir, são apresentadas as principais características socioeconômicas das cidades selecionadas.

Quadro 1 – Principais Indicadores Socioeconômicos

Municípios	Renda média anual da população (1996)	PIB (2000)	Arrecadação de IPTU (1997)	Cota-parte de ICMS (1997)
Araruama	R\$ 2 129,21	R\$ 366 milhões	R\$ 4 634 158	R\$ 5 823 319
Armação dos Búzios	n.d.	R\$ 144 milhões	R\$ 2 089 594	R\$ 2 383 457
Arraial do Cabo	R\$ 3 451,75	R\$ 135 milhões	R\$ 916 574	R\$ 4 051 211
Cabo Frio	R\$ 3 820,73	R\$ 702 milhões	R\$ 5 705 628	R\$ 14 365 371
Saquarema	R\$ 1 783,44	R\$ 177 milhões	R\$ 1 694 457	R\$ 3 734 218

Fonte: IBGE, BNDES, SEBRAE-RJ

O quadro a seguir apresenta a distribuição dos estabelecimentos dos municípios analisados segundo o porte e o setor de atividade econômica.

Quadro 2 – Distribuição dos estabelecimentos

Estabelecimentos	Indústria	Comércio	Serviços	Agropecuária	Total
Micro	423	1968	2197	238	4826
Pequena	38	166	295	8	507
Média	3	14	18	0	35
Grande	2	6	16	1	25
Total	466	2154	2526	247	5393

Fonte: SEBRAE-RJ

Segmentação e Posicionamento

A segmentação e seleção dos mercados-alvo pelas cidades da Região dos Lagos partem do modelo de *Seleção de diversos segmentos*, devido à diversidade de Fatores de Atratividade Turística existentes na região. A seguir, são descritas as principais características de seleção de mercados-alvo, segmentação e posicionamento de cada uma das cidades analisadas¹.

Araruama: A cidade possui vocação turística mais voltada para casas de veraneio, tendo as famílias como seu principal mercado-alvo. Atualmente, tem apresentado um grande crescimento no turismo de terceira idade, estando mais associada a atividades de repouso. Sua oferta turística é pouco diversificada, estando praticamente limitada a suas praias e lagoas.

Armação dos Búzios: Considerada a cidade mais sofisticada da região, atrai um público com alto poder aquisitivo e possui projeção internacional. Sua oferta de serviços é diferenciada e diversificada, contando com diversos atrativos culturais que somam-se aos recursos naturais com considerável apelo visual. Conta como principais mercados-alvo o público jovem, famílias e casais.

Arraial do Cabo: Conta com recursos naturais com forte apelo visual e apresenta alguma diversificação em termos de atrativos culturais. Seu público também é considerado de alto poder aquisitivo, tendo como principais mercados-alvo o público jovem e casais.

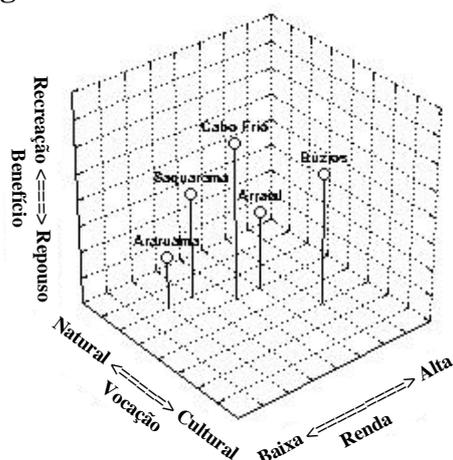
Cabo Frio: Procurada pelo público jovem, possui o apelo mais voltado a recreação da região. Sua oferta turística é considerada massificada e sem diferenciação.

Saquarema: A cidade de Saquarema também possui vocação turística mais voltada para casas de veraneio. Sua tradição, voltada para a prática do surfe, atrai o público jovem, mas esta parcela é considerada pouco expressiva em comparação aos turistas de veraneio.

O gráfico a seguir apresenta o posicionamento predominante para cada uma das cidades analisadas, segundo os critérios Atributo da localidade (voltada para o patrimônio Cultural ou Natural), Benefício (Recreação ou Repouso) e Classe de Usuários (Nível de Renda).

¹ Conforme descrito na metodologia deste trabalho, a caracterização do posicionamento das cidades analisadas não possui representatividade em termos quantitativos, por não estar baseada em pesquisas e dados estatísticos, representando apenas uma extrapolação das informações disponíveis e de aspectos qualitativos.

Figura 2 – Posicionamento de cada cidade



Esse gráfico apresenta a posição relativa das cidades analisadas. Neste sentido, ao posicionar a cidade de Búzios no mais alto nível de renda, por exemplo, significa que esta atende um público-alvo de maior renda, em comparação com as demais cidades da região. Ou ainda, seu posicionamento mais voltado para o Patrimônio Cultural, significa que, em comparação com as outras cidades analisadas, Búzios apresenta uma oferta mais diversificada, voltada para atrativos culturais e não restrita aos recursos naturais.

Comparando os Conceitos de Pólo e Cluster

Um fator primordial para se transformar um simples espaço geográfico em um destino turístico segundo a formatação de clusters é a cooperação, tanto em termos de cultura voltada à cooperação, quanto em termos de estrutura, caracterizada pela existência de entidades específicas que agreguem diversos interessados e permitam a formulação e implementação de estratégias cooperativas.

Como observado na descrição das características socioeconômicas das cidades analisadas, existe uma predominância de estabelecimentos de pequeno e médio porte na Região dos Lagos. O estudo do posicionamento das cidades também aponta para uma predominância de agentes considerados *Fatores de Atratividade Complementar, de Entretenimento e de Apoio*, demonstrando a necessidade e o potencial para a formação de alianças estratégicas em torno da cooperação. No entanto, com base no modelo de cluster e seus fatores de sustentação e classificando a configuração atual da região de acordo com as distinções entre Pólo e Cluster, percebe-se que a Região dos Lagos encontra-se alinhada com os conceitos de Pólo Turístico, em que estratégias competitivas e cooperativas não são utilizadas ou são subaproveitadas, em termos de sua contribuição para incrementar a vantagem competitiva do destino.

A oferta turística da Região dos Lagos é dispersa e não conta com produtos planejados e integrados. As iniciativas de cooperação entre empresas e entre o setores público e privado são bastante incipientes e, em geral, limitam-se à criação de associações de elementos do *trade* que, muitas vezes, na prática não satisfazem os objetivos a que se propõem. Sem contar com incitativas de cooperação, a competição predomina e tende a ser predatória. Não existem pesquisas ou bancos de dados realizados de forma conjunta e a elaboração de estratégias depende fortemente do setor público, o que dificulta uma visão de longo prazo, devido às mudanças de orientação política.

No entanto, podem ser observadas algumas características do modelo de cluster sinalizadas na Região dos Lagos: (a) a preocupação com o desenvolvimento sustentável, manifestada através de estudos e ações promovidas pelos setores público e privado e por

organizações não governamentais; e (b) a participação da sociedade e de representantes do *trade* na elaboração de Planos Diretores e de Programas relacionados à atividade turística.

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

Um erro comum ao definir o posicionamento de destinos turísticos refere-se ao estabelecimento de um posicionamento muito amplo e obscuro. O posicionamento como praia sem diferencial constitui uma oferta sem valor agregado e acaba por “*commoditizar*” o produto turístico. Outro erro comum é um município tentar reproduzir o posicionamento de uma cidade vizinha. Esta atitude é prejudicial, uma vez que a concorrência faz com que a demanda seja dividida entre as duas localidades. Nesse sentido, é preciso estabelecer as possibilidades de complementação da atratividade de um destino e definir uma política de relacionamento entre as localidades, a fim de oferecer um destino completo e diversificado.

Para que se possa estabelecer uma política de relacionamento consistente e alinhada ao estágio de desenvolvimento em que se encontra a destinação, deve-se procurar classificar a localidade de acordo com as seguintes opções:

- A localidade é auto-suficiente em termos de atratividade turística: é o caso dos municípios de Armação dos Búzios e Arraial do Cabo.
- A localidade pode melhorar a demanda, participando de ações conjuntas com outras localidades: Cabo Frio.
- A localidade depende de outras localidades para atrair turistas: Saquarema e Araruama.

O diagnóstico das cidades selecionadas permite identificar um posicionamento confuso, devido principalmente aos seguintes fatores:

- tentativa de atender a diversos segmentos, por vezes conflitantes; e
- tentativa de atender a determinados segmentos, sem, no entanto, contar com recursos e infra-estrutura necessária para suprir suas demandas específicas.

Neste sentido, o primeiro passo a ser desenvolvido pelas cidades da região e pelas empresas do *trade* é um levantamento de seus Fatores de Atratividade mais relevantes e do papel que cada um desses fatores desempenha em termos de criação de demanda para o destino.

O levantamento dos Fatores de Atratividade e de seu potencial turístico permite que a cidade direcione seus esforços de comunicação e promoção para os segmentos mais alinhados aos atrativos de que dispõe; e a identificação do papel que cada empresa representa permite traçar estratégias cooperativas com outras empresas do *trade*.

O desenvolvimento de estratégias cooperativas na região deve estar baseado em alianças formais e informais e na formação de associações representativas e realmente atuantes, capazes de congregar determinados grupos com interesses em comum ou complementares. Dentre os benefícios que podem ser proporcionados por estas associações, destacam-se:

- divulgação conjunta do destino e serviços de suporte para promoção nos mercados nacional e internacional;
- aumento do poder político das empresas pertencentes ao *trade*, em termos de negociação junto ao poder público, a fim de reivindicar melhorias em infra-estrutura e de promover incentivos fiscais;
- maior acesso a informação externa, uma vez que as associações funcionam como elo de ligação entre a região e o ambiente externo;
- maior acesso a informações sobre o destino, através de pesquisas de demanda turística feitas de forma conjunta e da troca de experiências e soluções;
- facilidade de acesso a financiamento, tanto para aquisição de insumos e investimentos, quanto com relação a melhorias de condições de financiamento para os clientes;

- maior acesso a recursos, uma vez que as associações podem coordenar e centralizar as necessidades das empresas do *trade*, buscando os recursos no ambiente externo com maior qualidade e custos menores, devido aos ganhos de escala;
- poder de representação que as associações adquirem, funcionando como porta de entrada para investidores interessados na região;
- possibilidade de formação de mão-de-obra, um fator crítico de sucesso em serviços, podendo ser realizada de forma conjunta, reduzindo os custos;
- redução e compartilhamento de riscos, principalmente em decisões relacionadas à promoção do destino no mercado internacional;
- aprimoramento da formação gerencial dos empresários da região, por meio da troca de experiências e soluções.

E ainda, deve-se destacar que as vantagens acima fortalecem o destino como um todo, o que possibilita atrair ainda mais investimentos, tanto públicos como privados, formando um ciclo virtuoso que permite incrementar constantemente a vantagem competitiva da região.

Dentre os principais fatores que contribuem para a não atuação de muitas entidades criadas na região, destacam-se:

- limitações gerenciais dos empresários, que em geral não possuem uma postura voltada para cooperação;
- falta de visão estratégica dos agentes envolvidos;
- baixo nível de capitalização da maior parte dos agentes do *trade*;
- baixa qualificação da mão-de-obra;
- ausência ou insuficiência de mecanismos que permitam a articulação e cooperação entre as três esferas governamentais (municipal, estadual e federal); e
- ausência de incentivos para que as associações alcancem as metas estabelecidas.

O que se pode questionar é que os benefícios provenientes das associações podem ser obtidos isoladamente. No entanto, algumas características presentes na região apontam para a inviabilidade desta proposta, corroborando a idéia da necessidade de entidades que congreguem os interesses dos agentes do *trade*. Dentre estas características destacam-se: (a) o pequeno porte das empresas do *trade* turístico, que, em geral, não contam com estrutura e recursos para área de marketing; (b) os altos custos envolvidos para promoção do destino no mercado externo; e (c) a baixa formação e capacitação gerencial.

E ainda, somente a predisposição das empresas à cooperação pode não ser suficiente para se alcançar alguns objetivos, fazendo com que as associações sejam necessárias para coordenar os esforços e os recursos disponíveis. Por fim, deve-se destacar que a implementação de estratégias cooperativas requer uma mudança cultural no sentido de buscar uma solução que leve a ganhos para todas as partes, abandonando a idéia de que para que um lado da negociação apresente ganhos, o outro deve ser prejudicado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho aponta para a necessidade de se direcionar o tratamento da atividade turística com maior ênfase a aspectos estratégicos. Este foco estratégico é obtido a partir da formatação dos destinos turísticos em torno do modelo de cluster, sustentado pela coexistência da cooperação e da competição.

As estratégias cooperativas são implementadas com a finalidade de fortalecer um destino turístico como um todo, enquanto as estratégias competitivas são praticadas visando incrementar a vantagem competitiva de cidades e de empresas isoladamente. A sinergia positiva destes diferentes tipos de estratégia ocorre, principalmente, em função da complementaridade proporcionada pelo posicionamento, baseado na diferenciação e na diversificação para cada cidade e para cada empresa do *trade* turístico.

A ausência de uma estratégia de posicionamento baseada nas características das “opções excludentes” (Imagem, Padrão de configurações e Atividades de Marketing) leva a um posicionamento confuso e obscuro e à conseqüente perda de competitividade.

O foco do trabalho foi direcionado para as vantagens competitivas criadas ou incrementadas através da cooperação entre os agentes do *trade* turístico, passando pelo estabelecimento de um posicionamento claro e coerente com as características do destino. No entanto, a manutenção da vantagem competitiva de um destino está diretamente associada a sua sustentabilidade. Neste sentido, um outro aspecto a ser ressaltado refere-se aos benefícios, em termos do desenvolvimento sustentável do destino, que podem ser obtidos por meio da ação cooperada. Quando aplicado à atividade turística, o conceito de desenvolvimento sustentável exige que sejam aplicadas novas medidas de desempenho, as quais são demasiadamente complexas para serem levantadas pelos agentes do *trade* de forma isolada ou somente pelo poder público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
www.federativo.bndes.gov.br

CASAROTTO, N. F. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. www.ibge.gov.br

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PORTER, M. E. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, novembro-dezembro de 1998, p. 77-90.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Prefeitura Municipal de Araruama. www.araruam.rj.gov.br

Prefeitura Municipal de Armação dos Búzios. www.buzios.rj.gov.br

Prefeitura Municipal de Arraial do Cabo. www.arraial.rj.gov.br

Prefeitura Municipal de Cabo Frio. www.cabofrio.rj.gov.br

Prefeitura Municipal de Saquarema. www.saquarema.rj.gov.br

SEBRAE-RJ - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro.
www.sebraerj.com.br

TOLEDO, G. L.; VALDÉS, J. A.; POLLERO, A. C. *Planificación Estratégica de Empresas de Turismo y Desarrollo Sustentable del Sector. Propuesta de un modelo*. Estudios y Perspectivas em Turismo, vol. 11, no 3 e 4, julho-outubro de 2002, p. 197-225. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires, Argentina.

TURISRIO - Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro. www.turisrio.rj.gov.br

VAZ, G. N. *Marketing Turístico: Receptivo e Emissivo: um roteiro para projetos mercadológicos públicos e privados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.