

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTER-ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DO CLUSTER TURÍSTICO DA SERRA GAÚCHA

Andreza Michelon

Universidade de Caxias do Sul

RESUMO O Cluster Turístico da Serra Gaúcha é um projeto que foi institucionalizado pela Universidade de Caxias do Sul, visando a união de três sub-regiões – Uva e Vinho, Hortênsias e Campos de Cima da Serra - com o intuito de obter mais competitividade no mercado turístico. Com esta nova possibilidade de desenvolvimento, questiona-se qual a relação que pode existir entre a comunicação inter-organizacional e a formação efetiva do cluster. As informações, recolhidas através de uma pesquisa de corte qualitativo, deram suporte para inferir-se que a relação entre a comunicação e a formação do cluster é direta e inter-dependente. O estudo também permitiu que se apresente um modelo de dinâmica comunicacional que une a tecnologia na troca de informações, sob a coordenação de uma agência de desenvolvimento, visando o sucesso do processo de integração das sub-regiões.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo, cluster turístico e comunicação inter-organizacional.

A equalização tecnológica, a disseminação de informações em tempo real e a interligação de diversas atividades são apenas algumas das características do ambiente que cerca as organizações hoje. Com a concorrência cada vez mais acirrada e os consumidores exigentes e informados, aqueles que desejam manter-se no mercado procuram novas formas de organizar-se, de maneira a obter uma melhor adaptação às mudanças. Em suma, isto tudo significa uma busca incessante por competitividade.

Porter (1999, p. 13), ensina que o acesso ao trabalho, ao capital e aos recursos naturais não determina a prosperidade, pois esses fatores se tornaram de ampla disponibilidade. Ao contrário, a competitividade resulta da produtividade com que as empresas, numa determinada localidade, são capazes de utilizar os insumos para a produção de bens e serviços valiosos.

Nas últimas décadas, têm-se abordado muito a questão da união das empresas em “alianças estratégicas” (Lewis, 1997), “redes de valor” (Bovet & Martha, 2001), “redes e sistemas” (Rochefort, 1998) e em “clusters ou aglomerados” (Porter, 1999 e Lopes Neto, 1998). Na opinião de Porter (1999, p. 211), cluster “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Logo, cabe destacar, que é com base no conceito que Porter dá a cluster que se enfoca esta pesquisa.

Retomando a linha de raciocínio que vinha se desenvolvendo, pode-se dizer que os autores citados anteriormente concordam que as empresas que desejam permanecer no mercado, em

tempos de globalização, tecnologia e informação de fácil acesso, precisam ampliar suas forças unindo-se e criando ambientes favoráveis no seu entorno.

Em meio a este cenário que se transforma, as empresas turísticas também precisam adaptar-se. O surgimento do turismo massivo, na década de 50, provocou transformações e reflexões na sociedade e nas organizações, consolidando-se como um marcante fenômeno econômico e social do século XX. Hoje, sabe-se que os “tentáculos” do turismo estendem-se por diversas áreas. Por exemplo: ações políticas, legais, ambientais e culturais, influenciam e são influenciadas pelo turismo. As empresas turísticas encontram-se inseridas no mesmo ambiente que quaisquer outras empresas e também precisam buscar ser mais competitivas se quiserem permanecer num mercado que cresce em alta velocidade.

Cientes deste cenário de mudanças e em busca de mais competitividade, as três sub-regiões que formam a Serra Gaúcha – Hortênsias, Uva e Vinho e Campos de Cima da Serra - têm a sua frente a possibilidade de formarem o Cluster Turístico da Serra Gaúcha, projeto institucionalizado pela Universidade de Caxias do Sul, em 13 de setembro de 2002.

Atualmente, os turistas que visitam a região, adquirem o produto “Serra Gaúcha”, e não cidades e atrações de forma isolada. Isto se deve ao fato de ser o produto turístico um conjunto de bens e serviços de alguma forma interligados, constituído e oferecido em um determinado espaço geográfico. Sendo assim, pode-se dizer que as organizações turísticas já estão fisicamente agrupadas. Corroborando, Fuster (1967), traz a seguinte definição de turismo, já abrangendo as diversas partes que formam sua rede:

“Turismo é, por um lado, conjunto de turistas, que cada vez são mais numerosos e, por outro, os fenômenos e as relações que esta massa produz em consequência de suas viagens. Turismo é todo o equipamento receptivo de hotéis, agências de viagens, transportes, espetáculos, guias-intérpretes, etc, que o núcleo deve habilitar para atender às correntes turísticas que chegam (...) Turismo são as organizações privadas ou públicas que surgem para fomentar a infra-estrutura e a expansão do núcleo; as campanhas de propaganda que devem ser planejadas, executadas e difundidas; a criação de centros de informações; a criação de escolas para o ensino do turismo; o estudo do turismo para decidir as linhas gerais da política a ser seguida; a promoção do turismo social” (p. 28).

Pode-se inferir que o turismo é um fenômeno que ocorre a partir do deslocamento de indivíduos, os quais saem de um local de origem e, no destino escolhido, necessitam de um conjunto de bens, serviços e infra-estrutura composto por transportes, acessos, sinalização, saneamento, hospedagem, gastronomia, entretenimento, acompanhamento, informações, varejo, entre outros. Este conjunto de empresas, tanto públicas, quanto privadas, que podem

participar tanto direta quanto indiretamente da atividade turística, pode ser denominado de “rede turística”, que pode ser definida como “um conjunto de organizações ou atores interligados e interdependentes, que se inter-relacionam dinamicamente, formando uma unidade complexa em busca de um ou mais objetivos” (Silva, 2000, p. 22-23).

É com base no conceito de rede turística que estrutura-se o cluster turístico que pode ser definido como “um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com excelência gerencial, concentrado num espaço geográfico delimitado, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, eficiência coletiva, coesão social e política, cultura associativa, excelência gerencial, em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas” (Beni, 2001).

Pode-se dizer que o cluster turístico é constituído pela iniciativa privada, pública e pelo terceiro setor. Também pode ter o apoio de uma universidade ou centro de pesquisa que possa contribuir com o fornecimento de estudos e mão-de-obra qualificada para o setor.

Sendo uma forma de competir no mercado diferente da utilizada hoje pelas empresas, pode-se afirmar que a união das organizações turísticas requer coesão de estratégias e ações surgindo, assim, a necessidade de estudos na área da comunicação organizacional.

Goldhaber citado por Kunsch (1997), é de opinião que a comunicação organizacional deve ser considerada como um processo dinâmico pelo meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Logo, diz o autor, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Neste estudo a comunicação organizacional será abordada sob a ótica de um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Essa abordagem vai ao encontro da essência do conceito de cluster, que como já foi abordado, é composto por empresas vinculadas por elementos comuns e complementares, como sustenta Porter (1999).

A comunicação organizacional, embora seja de significativa relevância, é ainda pouco abordada pelos autores que trabalham com o enfoque específico na área do turismo. A atividade turística vem sendo estudada sob vários aspectos, entretanto, a comunicação organizacional, como variável interveniente, parece ter sido relegada ao segundo plano.

Assim, o objetivo principal desta pesquisa foi investigar como a comunicação pode auxiliar no processo de formação do cluster turístico da Serra Gaúcha, uma vez que a comunicação como aviso, esclarecimento e acesso de informações, faz parte de qualquer estratégia turística.

Essa intenção inicial desencadeou uma forma de pensar que levou a formulação do problema. “Qual a relação existente entre a comunicação inter-organizacional e o processo de formação do cluster turístico da Serra Gaúcha?”

Mesmo frente às poucas referências que se encontram na literatura, estudou-se a comunicação sob esse prisma, com a intenção de aportar contribuições para a área da comunicação organizacional no turismo, principalmente no que se refere à formação do Cluster Turístico da Serra Gaúcha, uma grande mudança que promete transformar o conceito de competitividade que as empresas da região têm hoje.

A comunicação inter-organizacional no cluster turístico

O cluster turístico envolve muita troca de informações, inseridas num universo de interesses de clientes, fornecedores, proprietários de empresas, governos, entre tantos outros segmentos. Portanto, há que se concordar com Porter quando este afirma que boa parte da vantagem competitiva do cluster depende do livre fluxo de informações, da descoberta de intercâmbios e transações agregadoras de valor, da disposição de alinhar agendas e atuar além das fronteiras empresariais e da forte motivação para melhorar. Os relacionamentos, as redes e o senso de interesse comum são os pilares da sustentação do cluster (Porter, 1999, p. 239).

Parece demasiado simples e, até mesmo, óbvio. As empresas que fazem parte ou que desejam formar um cluster turístico necessitam comunicar-se para harmonizar objetivos comuns, criar estratégias conjuntas e agregar valor à rede turística. Mas, ao envolver os mais diversos interesses de empresas, iniciativa pública e do terceiro setor, surgem as dificuldades. “Há uma espécie de consenso de que o envolvimento dos empresários no processo de formação e de desenvolvimento de clusters econômicos é uma das principais dificuldades a serem superadas, porque depende da confiança recíproca governo x iniciativa privada e da dos próprios empresários entre si, até porque inexitem ainda canais institucionais eficazes, voltados para buscar e promover tão necessárias articulação e colaboração” (Lopes Neto, 1998, p. 36-37).

Em função disto, torna-se fundamental articular um sistema de comunicação entre as partes envolvidas. Como cita Porter (1999),

“Cada uma de suas três grandes influências na competição (aumento da produtividade, fortalecimento da capacidade de inovação e estímulo à formação de novas empresas) dependem, até certo ponto, dos relacionamentos pessoais, da comunicação face-a-face e da interação entre as redes de indivíduos e as instituições. Embora sua existência torne mais provável o desenvolvimento desses relacionamentos, além de aumentar a eficácia da sua atuação, o processo não é de modo algum automático. Mecanismos organizacionais e aspectos culturais formais e informais

geralmente desempenham papel importante no desenvolvimento e funcionamento dos aglomerados (clusters)” (p. 226).

O turismo é uma atividade que, basicamente, envolve serviços. Prestação de serviços envolve pessoas, as quais são indispensáveis no atendimento e na execução das atividades contratadas pelos clientes. Para serem competitivas, as organizações do cluster precisam ter em mente que a comunicação deve ser trabalhada tanto internamente, quanto externamente.

É como uma ação em cadeia, na qual todas as peças são importantes e precisam ter sinergia para alcançar o sucesso total. Mas, para que isso seja compreendido e aconteça, é preciso que haja comunicação. Assim, para que este clima de cooperação seja criado, são necessárias duas condições de sucesso (Neves, 2000, p. 71, *passim*):

- (a) A comunicação deve estar envolvida em todos os processos de tomada de decisões do cluster, isto é, no processo de formação das principais decisões, tanto nas questões de negócios, tais como desenvolvimento de produtos turísticos, investimentos, aquisições, cortes, entre outros, quanto também em questões administrativas;
- (b) O envolvimento da alta direção das empresas com todas as ações comunicacionais. A alta direção de cada empresa deve não só liderar o processo de comunicação, como também operar como mídia das principais mensagens.

A informação comunicada dentro do cluster turístico auxilia para que as organizações compreendam a importância de suas tarefas e o resultado final de sua contribuição, não só para cada empresa, mas para a cidade, a região e o país. Faz com que elas sintam-se engajadas em algo muito maior, na razão de seu trabalho.

A pesquisa de campo

Optou-se por situar o estudo numa perspectiva de corte qualitativo. A escolha do método foi subordinada ao problema que se pretende responder, uma vez que as informações não foram quantificadas, mas interpretadas.

Este paradigma caracteriza-se por ser pontual, ou seja, focaliza e detêm-se a analisar sobre um contexto específico. A diferença com o método quantitativo está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, como afirma Oliveira (2002, p. 116).

Assim, as considerações deste estudo não tiveram a pretensão de estabelecer generalizações com relação a clusters turísticos de diversas regiões, mas de contextualizar as informações

relevantes que o estudo aportou na amostra de formadores de opinião, abordados na região da Serra Gaúcha.

Como contexto para a execução desta pesquisa foi selecionada a Região da Serra Gaúcha, que engloba cinquenta e quatro municípios integrantes de três sub-regiões turísticas, sendo: trinta e nove da Uva e do Vinho, dez dos Campos de Cima da Serra e cinco das Hortênsias.

Como seria inviável realizar uma pesquisa em todos estes municípios, foram selecionados seis entre os cinquenta e quatro, tomando-se como pré-requisito que seriam dois de cada região, sendo sempre os dois municípios com o maior número de habitantes de cada região, segundo dados do último Censo.

Desta forma, foram selecionados: Caxias do Sul e Bento Gonçalves, na sub-região da Uva e do Vinho, Canela e Gramado, na sub-região das Hortênsias e Vacaria e Bom Jesus na sub-região dos Campos de Cima da Serra.

Nestes seis municípios, foram selecionadas nove organizações do ramo turístico, sendo privilegiadas as seguintes áreas: hospedagem; agência de viagem e turismo; comércio de produtos turísticos; entidades de classe que visem o desenvolvimento do turismo (sindicatos, associações, bureaus, agências de fomento, entre outros) e Secretarias Municipais de Turismo. O critério para a seleção das empresas foi: ter mais de três anos de atuação no mercado turístico e a pessoa entrevistada ser o próprio empresário, ou Secretário de Turismo, no caso dos municípios.

O turismo é uma área de estudos muito recente ainda no país, tendo despertado o interesse de estudiosos somente a alguns anos. Ainda são poucos os cursos de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, assim como a produção literária da área. A união de empresas em clusters também é um assunto relativamente novo no sul do país. Sendo assim, optou-se por realizar um estudo de corte qualitativo e descritivo-exploratório a fim de detectar, de maneira sistematizada, como a comunicação inter-organizacional pode auxiliar na formação do cluster turístico na região da Serra Gaúcha.

O instrumento selecionado neste caso foi a entrevista. Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contato direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele. Além da proximidade oferecida com este contato direto, a forma de entrevista adotada foi a semi-estruturada, com questões abertas e fechadas, permitindo que se realizassem explorações não-previstas, enriquecendo ainda mais a temática escolhida.

A análise e interpretação das informações recolhidas permitiu que se chegasse aos pontos mais relevantes, sendo estes: necessidade de liderança neutra para o cluster, organização de um fluxo de informações entre as empresas e a necessidade de mão-de-obra especializada para o desenvolvimento do projeto.

Se o problema que deu início a esta pesquisa era descobrir qual a relação que existia entre a comunicação inter-organizacional e o cluster turístico, na formação do Cluster Turístico da Serra Gaúcha, com o término das pesquisas, conclui-se que esta relação é direta e de interdependência, ou seja, a comunicação tem papel fundamental neste processo de integração das três sub-regiões em Cluster Turístico da Serra Gaúcha.

Com a análise de todos os depoimentos coletados durante as pesquisas, procurou-se ousar e ir adiante neste processo, com o intuito de sugerir um modelo comunicacional, ou um conjunto de observações pertinentes a formação deste Cluster em específico. Para que este trabalho de pesquisa não corra o risco de ficar apenas como uma idéia utópica de um projeto, surgiu a idéia da dinâmica comunicacional do Cluster Turístico da Serra Gaúcha, fortemente influenciada por projetos que regiões de outros países já vêm desenvolvendo com sucesso.

A dinâmica comunicacional do cluster turístico

De acordo com a revisão bibliográfica e com os dados qualitativos colhidos nas entrevistas, criou-se um modelo de comunicação inter-organizacional que visa a competitividade, matéria-prima fundamental de qualquer cluster turístico.

É certo que as organizações, ao se unirem para formar o cluster turístico e, ao estabelecerem uma comunicação inter-organizacional eficaz, geram um processo dinâmico e auto-reforçador que tende a agregar valor permanentemente ao produto turístico. Este processo dinâmico pode ser visto através de um círculo auto-reforçador: o da dinâmica comunicacional.

Ela envolve os processos tecnológicos e as estratégias de ação, ou seja, o uso das tecnologias da comunicação, de forma estratégica, para inovar e direcionar de forma mais adequada as mensagens. Estes processos dinâmicos são teleológicos, ou seja, não podem ser previamente estabelecidos. São orgânicos e moldam-se conforme o ambiente. Assim, o modelo apresentado constitui apenas uma das formas comunicacionais de se alcançar a competitividade.

Sem dúvida, a comunicação, utilizada como forma de relacionamento entre as organizações, tem real importância para o cluster. “Estimular comunicações é a essência do sucesso da iniciativa de colocar um pólo (cluster) em funcionamento” (Petrocchi, 2001, p. 61).

A Figura 1 mostra o modelo da comunicação entre as organizações como elemento da competitividade do cluster.

FIGURA 1
A DINÂMICA DA COMUNICAÇÃO NO CLUSTER TURÍSTICO



Novas tecnologias na troca de informações

Muitos entrevistados citaram que, hoje, comunicam-se com as outras empresas ainda de forma muito fragmentada. Formalmente isto acontece nos encontros que ocorrem através das

entidades representativas e informalmente através de feiras e conversas. Assim, urge organizar este processo de troca de informações estratégicas entre estas organizações e, para isso, é preciso falar da tecnologia de troca de dados.

Com Tecnologia da Informação (TI), abrem-se inúmeras possibilidades para a comunicação fluir entre as empresas, através de um sistema em rede, o qual possibilite a disponibilidade de dados e a alimentação permanente para sua constante atualização. Walton (1993, p. 23) diz que “a tecnologia da informação abrange uma gama de produtos de hardware e software que proliferam rapidamente, com a capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, para o controle dos equipamentos e processos de trabalho, e para conectar pessoas, funções e escritórios tanto dentro quanto entre as organizações”. Como conclui Porter (1999, p. 199) “o fluxo de informação e o intercâmbio técnico aceleram o ritmo da inovação e da melhoria”.

Ao pensar em uma estrutura desenvolvida e dispersa geograficamente, composta por 54 municípios, espalhados em três sub-regiões diferentes, torna-se imprescindível pensar na tecnologia da informação. Apesar de não ser uma condição para a competitividade do cluster, pode-se afirmar que não é mais possível crescer administrativamente sem a TI, pois é ela que auxilia no controle, na organização, na troca de informações em tempo hábil de uso e, principalmente, na tomada de decisões estratégicas, sempre focadas no mercado e no que os clientes esperam de produtos e serviços. “A informação deve fluir rápida e precisamente entre o cliente, os intermediários e cada uma das empresas de turismo envolvidas no atendimento das necessidades do cliente. Como resultado, a tecnologia da informação (TI) – a mistura de computação, comunicação e eletrônica – tornou-se uma característica quase universal da indústria do turismo” (Bennet apud O’ Connor, 2001, p. 15).

Alguns países mais desenvolvidos já utilizam sistemas de gerenciamento de destinações (destination management systems – DMS) a fim de coordenar as atividades e informações de todos os parceiros envolvidos na produção e na apresentação do produto turístico da destinação. Para o Cluster Turístico da Serra Gaúcha, no qual a informação precisa e oportuna é um pré-requisito crucial para o sucesso, as implicações das novas tecnologias são muito importantes e sempre devem ser levadas à discussão.

Estes sistemas podem se constituir em fortes ferramentas para o desenvolvimento do cluster turístico. Como afirma Cooper et alii (2001, p. 475) “os sistemas (de gerenciamento de destinações) são particularmente significativos para empresas turísticas de médio e pequeno

portes que não dispõem de capital e especialização para assumir estratégias abrangentes de marketing e dependem das autoridades das destinações para promoção e coordenação de seus produtos. Assim sendo, os sistemas de gerenciamento de destinações não apenas fornecem informação, aceitam reservas para empresas locais e coordenam instalações, como também promovem a política de turismo, controlam funções operacionais, aumentam as despesas dos turistas e estimulam os efeitos multiplicadores da economia do local”.

Para exemplificar o que está sendo exposto aqui, buscou-se um caso que já vem sendo estudado e que foi preparado por Peter O’Connor (2001, p. 84-89), professor assistente do Institut de Management Hotelier International (IMH), e que trata do Tirol. O Tirol é uma das regiões turísticas mais importantes da Áustria a qual passou a utilizar, no início dos anos 90, um Sistema de Gerenciamento de Destinações – DMS – Destination Management System, denominado Tyrol Information System GmbH, mas conhecido como TIS.

Sua principal função era distribuir informações aos escritórios turísticos regionais do Tirol, mas, posteriormente, suas capacidades foram ampliadas para abraçar uma série de canais de distribuição.

Este sistema se colocava em uma função de apoio na promoção do produto turístico, e não de vendas, pois não efetuava as reservas. Isso era deixado para os fornecedores individuais ou para agentes operando regionalmente. Com o tempo, o órgão regional de turismo, que também precisava disseminar informações sobre tendências atuais e a situação geral do mercado, reconheceu o potencial do sistema para a comunicação com os órgãos turísticos locais e com os fornecedores de produtos turísticos. Assim sendo, o primeiro sistema desenvolvido tinha duas funções principais: aumentar a disponibilidade da informação turística sobre o Tirol no mercado e facilitar a comunicação entre o órgão regional de turismo, os órgãos turísticos locais e os fornecedores.

Todos os dados do sistema são armazenados de forma local, próximos de onde eles serão utilizados com mais frequência, o que ajuda a reduzir os custos de comunicação. No entanto, cada órgão local pode ter acesso a todo o banco de dados. O escritório central opera como um servidor de comunicações, consolidando o banco de dados de cada região e distribuindo uma cópia do banco de dados geral para cada usuário. As atualizações acontecem diariamente, de modo que qualquer dado do sistema tenha, no máximo um dia, o que é suficiente para fins puramente de informação. Uma abordagem descentralizada também é usada para a coleta de dados. Cada órgão local é responsável por manter atualizados todos os dados em sua região no

sistema. Da mesma forma, cada um pode especificar quais dados quer receber do sistema central, de modo que não desperdicem recursos baixando informações que nunca serão utilizadas.

Em termos conceituais, o sistema pode ser dividido em duas partes: um módulo projetado para oferecer aos clientes a informação sobre o Tirol e um módulo de marketing/gerenciamento, projetado para disseminar dados estatísticos e outros, para órgãos turísticos locais e fornecedores de produtos turísticos:

- a) O módulo de informação é o principal foco do sistema e contém dados sobre uma ampla variedade de produtos e serviços turísticos, incluindo hospedagem, instalações esportivas, informações sobre transportes, eventos e promoções especiais. Além disso, também constam informações sobre condições do tempo, estradas, tráfego, temperatura da água e geleiras.
- b) O módulo de gerenciamento de informação é menor, mas é fundamental para a aceitação do sistema pelos órgãos turísticos locais. Seu conteúdo foi baseado em uma pesquisa sobre as necessidades de informação desses órgãos e oferece dados de seu interesse, além dos fornecedores. Entre esses, estão: plano de marketing da região, informações sobre feiras comerciais, conferências de imprensa e outras atividades promocionais, detalhes de subsídios disponíveis para o desenvolvimento turístico e informações sobre calendários e preços de propaganda impressa. Endereços de importantes elementos do setor turístico – como agências de viagem, operadoras e mídia especializada de viagens – também estão disponíveis e podem ser utilizados para o envio de malas-diretas. Por fim, são fornecidas informações de marketing e estatísticas de países-fonte e destinos concorrentes, e poderosas ferramentas para apoio a tomada de decisões estão disponíveis para ajudar os usuários a interpretar estes dados.

No caso do Tirol, a abrangência é ainda maior, pois envolve outros processos além da simples comunicação inter-organizacional, ou seja, a comunicação já é elaborada com o intuito de gerar resultados diretos no desenvolvimento da região, aumentando o fluxo de turistas através do suprimento de informações sobre o destino.

É preciso refletir sobre quanto mais competitiva não serão as organizações da Serra Gaúcha que fizerem um intercâmbio de suas informações, através de um sistema organizado, que possibilite o uso estratégico delas, como pode ocorrer através do cluster turístico.

“É por meio da prática da comunicação integrada, como forma de iniciar e desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes, que a empresa cria e desenvolve sua vantagem

competitiva. ‘Estreitar’ o relacionamento, comunicar integradamente, atender em tempo real e melhorar a qualidade da administração do pedido são fatores-chave para sobreviver no século 21” (Bretzke, 2000, p. 201).

Também com o intuito de eliminar mal entendidos e preconceitos, a pronta e permanente comunicação e discussão educam os participantes de um cluster a respeito da competitividade e ajudam a remover estes empecilhos, segundo Petrocchi (2001, p. 60).

É importante ressaltar que nada substitui o contato pessoal. A importância da comunicação não se restringe somente à tecnologia da informação, apesar de sua indiscutível relevância. A chave para o sucesso do Cluster Turístico da Serra Gaúcha está nos relacionamentos, nas conexões que se estabelecerão e se firmarão entre as organizações.

Estratégias comuns: agência de desenvolvimento

Apenas trocar dados e idéias não basta. É preciso fazer isso de forma estratégica e coordenada, através de uma agência de desenvolvimento neutra, sem ligações partidárias ou políticas e nenhum vínculo específico com as entidades e escritórios que já atuam na região, mas, com certeza, trabalhando lado a lado em eles. Uma estratégia de desenvolvimento é fundamental para qualquer projeto, assim como a sua coordenação, através da comunicação eficaz entre as partes envolvidas.

“A comunicação, por ser inter-relação, possibilita o conhecimento de informações que permitem a definição ou o ajuste de estratégias, de modo que sejam postos em circulação, na cadeia comunicacional, efeitos de sentidos orientados para a obtenção de resultados globais com probabilidade de agregar valor positivo à imagem da organização” (Baldissera, 2000, p. 31). Esta citação explicita a importância da comunicação na criação de estratégias comuns e, estratégias direcionadas são o cerne do cluster turístico. Nunca a informação comunicada teve um valor tão grande, tanto para o engajamento de todos, quanto para as atividades operacionais.

No turismo, a idéia de uma estrutura que guia as escolhas estratégicas deve tomar forma de uma visão, a qual deve ser compartilhada com todos os envolvidos no cluster turístico. “A visão toma a forma de uma ampla concepção dos aspectos-chave para a empresa no futuro – as metas que perseguirá e como isso será feito. Quanto mais arrojada a visão, mais poderosamente ela conduzirá as opções e motivará as ações” (Walton, 1993, p. 59).

Assim, no modelo da dinâmica da comunicação proposto aqui, surge a necessidade da existência de um agência, de um bureau ou de uma entidade que coordene este processo todo.

Muitas entidades já têm forma e papéis bem definidos no desenvolvimento do turismo nas regiões da Serra hoje. A Universidade de Caxias do Sul também já posicionou-se institucionalizando o Cluster Turístico da Serra Gaúcha, no ano de 2002, incentivando pesquisas e qualificando mão-de-obra técnica e científica.

É preciso um sistema de comunicação entre as empresas do cluster turístico antes, durante e depois de sua implantação. Antes para sensibilizar, esclarecer e motivar a participação voluntária de todas as organizações da área. Durante para assegurar que está sendo seguida a estratégia geral de desenvolvimento para o alcance da competitividade e, depois, como forma de manter os resultados já obtidos, disseminando informações relevantes para todos e contribuindo para o constante aprimoramento.

Torna-se necessário agora, estabelecer quem irá tomar a frente deste processo de forma concreta e, através da comunicação entre as empresas, iniciar o esclarecimento das organizações que ainda não conhecem o cluster e sua difusão por toda a região. Após este processo inicial, o estabelecimento de estratégias comuns, com visão e arrojo, visando a competitividade, serão fundamentais. Estratégias que visem o desenvolvimento de todos e que continuarão necessitando da comunicação. Iniciado este processo, um círculo auto-reforçador se formará e quanto mais as empresas se comunicarem, mais competitivas serão e mais estratégias comuns surgirão que necessitarão novamente da comunicação para difundirem-se e gerarem os resultados esperados por todos: a formação e o desenvolvimento do Cluster Turístico da Serra Gaúcha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDISSERA**, Rudimar. Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BENI**, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. 2 ed. São Paulo: SENAC Editora, 1998.
- 1 _____. A Serra Gaúcha e seu potencial para conversão em cluster turístico. Caxias do Sul, 2001.
 - 2 **BOVET**, David & **MARTHA**, Joseph. Redes de Valor: aumente os lucros pelo uso da tecnologia de informação na cadeia de valor. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
 - 3 **BRETZKE**, Miriam. Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management). São Paulo: Atlas, 2000.
 - 4 **COOPER**, Chris; **FLETCHER**, John; **WANHILL**, Stephen; **GILBERT**, David; **SHEPHERD**, Rebecca. Turismo, princípios e prática. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
 - 5 **FUSTER**, Luis Fernández. Teoría y Técnica del Turismo. Madri: Ed. Nacional, 1967.
 - 6 **HALL**, Richard H. Organizações: Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
 - 7 **KUNSCH**, Margarida M. Krohling. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. Comunicação & Sociedade. N. 32, 2º semestre de 1999.
 - 8 _____. Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
 - 9 **LEWIS**, Jordan D. A empresa conectada: como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor. São Paulo: Pioneira, 1997.

- 10 **LOPES NETO**, Alfredo. O que é o cluster? Revisão bibliográfica, Workshop em Chihuahua – México e Iniciativa pelo Nordeste. Fortaleza: IPLANCE, 1998.
- 11 **NEVES**, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- 12 **O’CONNOR**, Peter. Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 13 **OLIVEIRA**, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- 14 **PETROCCI**, Mário. Gestão de pólos turísticos. São Paulo: Futura, 2001.
- 15 **PORTER**, Michael E. Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 16 **ROCHFORT**, Michel. Redes e Sistemas: ensinando sobre o urbano e a região. São Paulo: Hucitec, 1998.
- 17 **SILVA**, Francisca de Paula Santos da. Turismo em rede: uma teia de múltiplas relações – O XXIV Congresso da ABAV. Salvador: Faculdade de Turismo da Bahia, 2000.
- 18 **WALTON**, Richard E. Tecnologia da Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.